

SALES

2. SALES KONGRES

Više od 500 profesionalaca
iz prodaje na jednom mestu

Glavni intervju

Nebojša Popović

Generalni direktor
UNILEVER



VOĐENJE LJUDI U B2B PRODAJI[©]



25 GODINA ISKUSTVA
U OBUČI MENADŽERA PRODAJE

1. Menadžer B2B prodaje

Uloga B2B menadžera prodaje

Specifičnosti B2B prodaje u odnosu na B2C prodaju

Hard skills (tehnička znanja)

- Postavljanje prodajnih ciljeva
- Prodajni portfolio i BCG matrica
- Planiranje kupaca
- Planiranje rezultata
- Planiranje aktivnosti
- Otklon između aktivnosti i rezultata
- B2B prodajne veštine
- Mapa stejkholdera
- Analiza konkurencije

Soft skills

- Liderstvo u prodaji
- Motivacija tima
- Komunikacione veštine
- Davanje feedbacka o rezultatima
- Coaching
- Zapošljavanje i onboarding

Sales controlling i izveštavanje

2. Sales controlling i izveštavanje

Sales controlling

- Uloga sales controllera
- Principi sales controllinga
- Alati sales controllera

Prodajna platforma

- Tržišna platforma
- Radna platforma
- Kupovna platforma

RAK planiranje u prodaji

- Planiranje rezultata
- Planiranje aktivnosti
- Planiranje kompetencija

Planiranje kupaca

- Kategorizacija kupaca
- ABC/123 matrica
- Planiranje rutinga
- Customer P&L i analiza profitabilnosti kupaca

Sales pipeline

- Koeficijenti transformacije
- Planiranje poseta

• Trošak prodajne posete

Efikasnost prodajnog tima

- Value Added (NA) i Non-Value Added (NVA)
- TO DO lista za prodavce
- Kontrola i korišćenje CRM-a

3. B2B prodaja i pregovaranje

Sedam koraka u prodajnom procesu

Kada se pojavljuje potreba za pregovorima u prodajnom procesu?

5 ključnih principa u pregovorima

- Varijable u pregovorima
- Zone Of Possible Agreement (ZOPA)
- "Crvena linija"
- Vrednost u pregovorima
- Best Alternative To Negotiated Agreement (BATNA)

4 ključna pravila u pregovorima

- Odvajanje ljudi od problema
- Fokus na interese, a ne na pozicije
- Opcije povoljne za obe strane
- Objektivni kriterijumi

Simulacije u pregovorima

4. Finansije, izveštavanje i AI za prodaju

Finansijski izveštaji za prodaju

- Bilans uspeh
- Bilans stanja

Finansijske odluke u prodaji

- Koji proizvod da prodajem (product mix i bottleneck)?
- Ako uložim u marketing, koliko moram da prodam (break-even point)?
- Ako dam popust, koliko moram dodatno da prodam (ISO contribution curve)?
- Kako da izračunam prodajnu cenu (target selling price)?

Finansijski KPI za praćenje

- Naplata: praćenje potraživanja od kupaca (DSO)
- Zalihe: praćenje obrta zaliha (DIO)

Izveštavanje u prodaji

AI i Data science u prodaji

- Upotreba ChatGPT u B2B prodaji
- Upotreba IT alata za analizu: Excel, SQL, PowerBI

5. Liderstvo u prodaji

Situaciono vođenje

- Uloga menadžera i uloga lidera
- Kako proceniti zrelost zaposlenih?
- Primena odgovarajućeg liderskog stila na prodavce
- Fleksibilnost u vođenju prodavaca
- Kako da razvijemo prodavce?
- Simulacija menadžerskih situacija

Motivacija zaposlenih

- Šta i kako motivisati prodavce?
- ŠTA: Herzberg, Maslov, ERG
- KAKO: Očekivanja, Pojačavanje, Pravednost, Postavljanje ciljeva

Stvaranje pobjedničkog tima

- Pravila za funkcionisanje tima
- Uloge u timu
- Faze u razvoju tima
- Kako napraviti pobjednički tim

6. Komunikacija i coaching u prodaji

• Komunikacija

- Komunikacioni model
- Filteri u komunikaciji
- Asertivna komunikacija
- Postavljanje pitanja
- Aktivno slušanje

• Davanje feedbacka prodavcima

- GROW model
- Tojotin KATA coach model
- Konstruktivan feedback
- Coaching
- Davanje pohvale
- Vođenje godišnjih razgovora

• Vođenje sastanaka

- Vođenje sastanaka prodajnog tima
- Zajedničke posete na terenu

SALES

MAGAZIN O PRODAJI

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK
Pavle Šćepanović

REDAKCIJA
Bojan Šćepanović, Milica Šćepanović, Sandra Šćepanović,
Elena Cvetanović, Teodora Bukovica, Milica Batinica

GOSTI BROJA

Nebojša Popović, Vladimir Milosavljević, Aleksandar Antić, Goran Đokić, Miloš Pantović, Milan Đukić, Dimitrije Stojanović, Andrej Sovrović, Nenad Mišćević, Ljiljana Ahmetović, Slobodan Stamenković, Željko Petrović, Sanja Lukić, Rastko Nicić, Jovana Bošković, Zlatko Dubljanin, Vanja Vuletić, Aleksandar Prelić, Marko Jovanović, Njegoš Vidojević, Goran Srežoski, Radoš Vorkapić, Igor Stanković, Bosiljka Sekulić, Miljan Radanović, Branka Pudrlja Durbaba, Aco Tomašević, Katarina Subotić, Miloš Radulović, Nataša Šarčević, Kosta Greci, Aleksandar Petković, Katarina Kljajić, Jovan Bugarčić, Miloš Milošević, Ljiljana Ljubisavljević, Robert Jenovai, Luka Radovanović, Stefan Petrović, Nenad Lučić, Nenad Rastovac, Miloš Andan, Dejan Aleksov, Miloš Nešić, Igor Đukić, Darko Apostolović, Marc Ernest Garofani, Marko Mastikosa, Goran Bačić, Dejan Petrović, Milan Radulović, Milana Jović, Ivan Košutić, Dejan Mikić, Nataša Vukšić, Mladen Miljić, Jelena Tomić, Marko Đerić, Dragan Buača, Ivana Laković, Jelena Ratković, Dejan Boljanović, Dušan Gavrilović, Zoran Zagorac, Žarko Savić, Stefan Alčaković, Tijana Bikić, Ognjen Ljumović, Darko Dujić, Dušan Milićević, Igor Pravica, Tatjana Stepanović, Edin Mehić, Vladimir Đukanović, Srđan Tomašević, Bojan Švonja, Jasmina Šarić, Dobrivoje Đorđević, Bojan Vračević, Momir Đekić, Nenad Nikolić, Nenad Rikić, Milan Radoš, Saša Urošević, Lazar Radulović, Mirjana Mihajlović Čujić, Nemanja Petrović, Nataša Marjanović, Aleksandar Stefanović, Milo Marković, Nikola Ćurković, Mladen Samardžija, Mirsad Bektašević, Igor Grmuša, Marko Carević, Tina Hodkinson, Dragan Milošević, Igor Zlatojev, Marija Koštan, Marijana Bogdanović, Darko Marjanović, Branka Radović, Danilo Petrović, Milica Gnjatović, Risto Ćuk

DIZAJN
BlackBox

FOTO
Dalibor Danilović

IZDAVAČ
Menadžment Centar Beograd
Beograd, Ustanička 189
+381 11 3047 126
+381 63 8500 991
office@mcb.rs
www.mcb.rs
www.sales-kongres.rs



Dragi prodavci,

Sa velikim zadovoljstvom vam predstavljamo drugi broj SALES MAGAZINA, specijalizovanog izdanja koje okuplja najbolje prakse, stručne analize i iskustva direktora prodaje iz najpoznatijih kompanija u Srbiji i regionu.

Ovaj magazin je rezultat inspiracije i ideja koje su proizašle sa 2. SALES kongresa. Kongres je održan u Beogradu, 13.10.2025. i okupio je više od 500 direktora prodaje. Pored samog kongresa, u ovom broju pročitacete i sjajan intervju sa Nebojšom Popovićem, Country manager Serbia and Montenegro za kompaniju UNILEVER, kao i sedam autorskih tekstova vrhunskih direktora prodaje.

Verujemo da će sadržaj ovog magazina doneti korisna znanja, nove perspektive i inspiraciju za dalji razvoj vaših prodajnih timova i strategija. Kroz iskustva i savete vodećih stručnjaka želimo da podržimo vaš profesionalni napredak i pomognemo vam da uspešno odgovorite na zahteve savremenog tržišta.

Vidimo se na 3.SALES kongresu, 12.10.2026.!



Pavle Šćepanović

DIREKTOR PRODAJE
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD



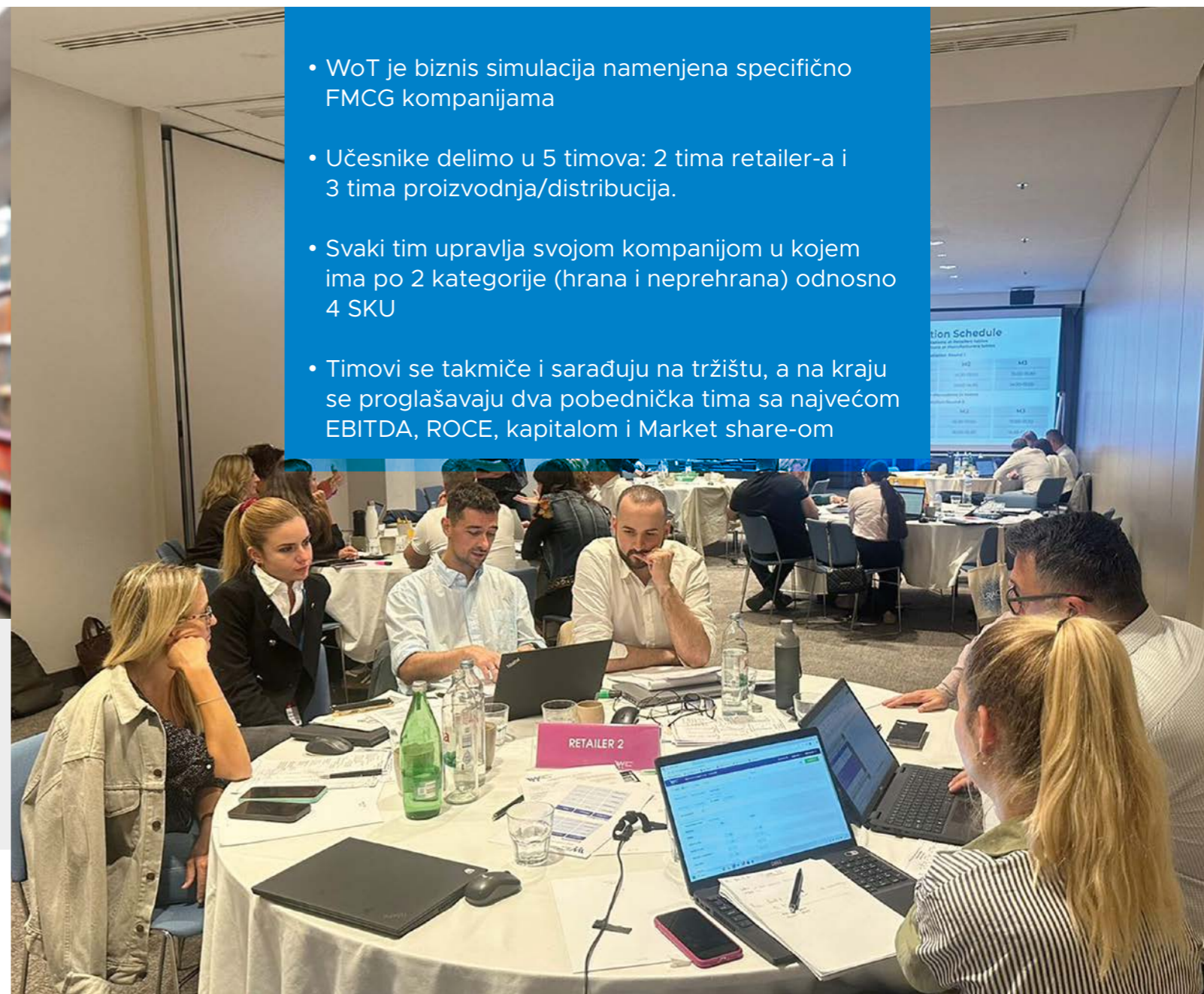
FMCG BIZNIS SIMULACIJA

Šta je World of Trade simulacija?

- Vođenje FMCG kompanije: proizvodnja, distribucija, retail
- Godišnji pregovori i uticaj na P&L
- Category management, pregovori i finansije – sve u jednoj biznis simulaciji



- WoT je biznis simulacija namenjena specifično FMCG kompanijama
- Učesnike delimo u 5 timova: 2 tima retailer-a i 3 tima proizvodnja/distribucija.
- Svaki tim upravlja svojom kompanijom u kojem ima po 2 kategorije (hrana i neprehrana) odnosno 4 SKU
- Timovi se takmiče i saraduju na tržištu, a na kraju se proglašavaju dva porednička tima sa najvećom EBITDA, ROCE, kapitalom i Market share-om



PROIZVODNJA



DISTRIBUCIJA



RETAIL



SADRŽAJ

2. SALES KONGRES, Beograd, 13.10.2025.

12 KEYNOTE SPEAKER

Paneli

- 14 **#1 CEO.** Kako CEO postavlja prodajne ambicije – a tim ih isporučuje?
- 20 **#2 FINTECH PRODAJA.** Kako se prodaju finansijske usluge u digitalnoj eri?
- 24 **#3 STRATEGIC ACCOUNT MANAGEMENT.** Kako voditi velike „kitove“?
- 28 **#4 AI & SALES.** Da li će veštačka inteligencija da zatvara sledeći deal?
- 32 **#5 CEO NIGHTMARE.** Šta kad ti prodajni tim kaže da ciljevi nisu realni?
- 36 **#6 INOVACIJE NA MESTU PRODAJE.** Marketing osmišljava, prodaja sprovodi.
- 40 **#7 PRODAJA KAO PROFESIJA.** Transformacija iz Sales rep u Value-based eksperta.
- 44 **#8 AI ALATI.** Kako koristiti AI alate za pripremu i vođenje prodajnog razgovora?
- 48 **#9 MOĆ PREGOVARANJA.** Male tajne vrhunskih majstora pregovaranja.
- 52 **#10 RETAIL PRODAJA 2.0.** Kako izgleda savremeni put kupca?
- 58 **#11 NEVIDLJIVI HEROJI PRODAJE.** Kako logistika pravi razliku između uspeha i otkaza?
- 62 **#12 CRM 4.0.** Da li vaš CRM prodaje ili smara vaše prodavce?
- 66 **#13 SUPERMOĆ.** Šta čini jednog direktora prodaje izuzetnim?
- 70 **#14 PRODAJA LUKSUZA.** Kako se prodaju snovi i emocije?
- 72 **#15 LEARNING & SALES.** Kako izgleda razvoj prodajnog tima kada nije dosadan?
- 76 **#16 PRODAJA 2.0.** Kako Glovo, Wolt i Ananas postaju novi prodajni kanali?
- 80 **#17 MULTINACIONALNE KOMPANIJE.** Multi-tržišta, multi-potrošači, multi-zaposleni, multi-proizvodi, multi-kultura... a jedan direktor. Kako se izboriti sa 10+ različitih kultura istovremeno?
- 84 **#18 ADRENALINSKA PRODAJA.** Brzo. Snažno. Jako. Prodaja bez kompromisa.
- 88 **#19 OMNICHANNEL ILI CHAOSCHANNEL.** Kako uskladiti prodaju kroz desetine kanala?
- 92 **#20 IT PRODAJA.** Kako se zatvaraju milioni bez fizičkog proizvoda i bez fizičkog kontakta?
- 96 **#21 NEXT LEVEL.** Kako razvijati direktora prodaje da razmišlja kao CEO?
- 100 **#22 RIZICI I PRODAJA.** Kako da prodavci upravljaju rizicima u nepredvidivim vremenima?
- 104 **#23 IGRA BROJEVA.** Kako dizajnirati prodajni bonus koji zaista pokreće ljude?
- 108 **#24 DIGITALNI KUPAC.** Kako meriti i optimizovati digitalni sales funnel?

Prezentacije

- 110 **#1 Three Key Ingredients for a Successful CRM Project - Salesforce Way,** Tina Hodkinson, SALESFORCE ADRIATICS, Milan Radulović, KAMELEON SOLUTIONS

- 112 **#2 Zepter biznis koncept kroz primenu modernih trendova poslovanja,** Dragan Milošević, ZEPTER
- 113 **#3 Poljska i Srbija: šta možemo zajedno?,** Igor Zlatojev, POLJSKA AGENCIJA ZA INVESTICIJE I TRGOVINU (PAIH)
- 114 **#4 EIM ONE - platforma za digitalno ugovaranje i upravljanje dokumentima – sigurniji, brži i transparentniji proces prodaje,** Zlatko Dubljanin, EIM
- 115 **#5 Prodaja i naplata: dva sveta ili jedan proces?,** Marija Koštan, BE-TERNA
- 116 **#6 Digitalna transformacija prodaje uz Power Platform i veštačku inteligenciju,** Marijana Bogdanović, COMBIS-IT USLUGE
- 117 **#7 Kreiraj digitalnog AI zaposlenog koristeći Workforce Hub platformu,** Darko Marjanović, THINGS SOLVER
- 118 **#8 Kako do novih kupaca? Pravovremena prodaja!,** Branka Radović, Danilo Petrović, CHECKPOINT
- 119 **#9 Prodaja na dohvata ruke - snaga paketomata,** Zoran Zagorac, CITY EXPRESS
- 120 **#10 Šta klasični CRM nikad neće reći B2C prodajnom timu,** Ivan Košutić, SALES SNAP
- 121 **#11 Digitalna transformacija sa AI,** Milica Gnjatović, DELOITTE
- 122 **#12 AI u prodaji – pravila igre su promenjena!,** Miljan Radanović, POSITIVE
- 123 **#13 Integrisane prodajne evidencije: online poručivanje, terenska prodaja, WMS i CRM PRO-BIT PRO.4 Cloud,** Risto Ćuk, PRO BIT
- 124 **#14 Kako da uvećaš LinkedIn produktivnost 3x?,** Milana Jović, LEADDELTA

Intervju

- 126 **Nebojša Popović,** Country Operations Manager Serbia and Montenegro, UNILEVER

Prodajna znanja

- 132 Strategija u čaši limunade: Lekcije sa trim staze! **Vladimir Milosavljević,** GENERALI OSIGURANJE SRBIJA
- 136 Međusektorska saradnja kao osnova za izgradnju dugoročnih odnosa sa kupcima, **Aleksandar Antić,** HEINEKEN
- 140 Strategija rasta u dinamičnom dobu: Kako lideri prodaje oblikuju budućnost, **Goran Đokić,** LOREAL
- 144 Prodajna transformacija Bambija: put od izazova do kreiranja trajne prednosti, **Miloš Pantović,** BAMBI
- 146 Unapređenje prodajnih veština kao ključ uspeha, **Milan Dukić,** NESTLE
- 150 Retail u Vremenu Preokreta, **Dimitrije Stojanović,** GOMEX
- 154 Kupac se promenio – da li se promenio i vaš prodavac?, **Pavle Šćepanović,** Menadžment Centar Beograd

Zabava

156



2. SALES KONGRES 2025.

Beograd, Crowne Plaza,
13.10.2025.

U organizaciji Menadžment centra Beograd, 13.10.2025. godine u hotelu Crowne Plaza u Beogradu, održan je 2. SALES kongres, okupivši preko 500 direktora prodaje i lidera iz sveta biznisa iz Srbije i regiona. Kongres je obuhvatio 24 panel diskusije, 15 stručnih prezentacija i keynote predavanje, koje je održao Marko Carević, CEO kompanije Ananas, pružajući sveobuhvatan uvid u ključne izazove i prilike u savremenoj prodaji.

Panelisti, među kojima su bili vodeći stručnjaci iz multinacionalnih kompanija i domaćih lidera tržišta, podelili su konkretna iskustva iz prakse – od upravljanja ključnim kupcima i razvoja prodajnih timova, do pregovaranja, CRM sistema i organizacije prodajnih procesa. Učesnici su imali priliku da kroz diskusije i konkretne primere iz prakse unaprede svoje pristupe prodaji, razmene iskustva sa kolegama iz različitih industrija, steknu nove poslovne kontakte i dobiju ideje koje mogu odmah primeniti u svom radu. Takođe, kroz teme poput omnichannel pristupa, digitalne transformacije i primene novih tehnologija u prodaji, ali i kroz fokus na liderstvo, strategiju i ostvarivanje prodajnih rezultata, učesnici su dobili širu perspektivu razvoja prodaje u savremenim kompanijama, čime je kongres još jednom potvrdio svoju ulogu kao centralno mesto za razmenu znanja, iskustava i poslovnih kontakata u oblasti prodaje.

Ovom prilikom vas pozivamo da budete deo narednog, 3. SALES kongresa, koji će se održati 12.10.2026. godine u hotelu Crowne Plaza u Beogradu, i da zajedno nastavimo da unapređujemo standarde prodaje u regionu.



KEYNOTE SPEAKER

Marko Carević

GENERALNI DIREKTOR
ANANAS E-COMMERCE

ānanas

REVOLUCIJA U PRODAJI: ZAŠTO STARE TAKTIKE VIŠE NE PROLAZE?

Na nedavno održanom 2. SALES Kongresu, pred preko 500 lidera prodaje, Marko Carević je svojim keynote izlaganjem srušio mnoga uverenja. Njegova poruka menadžmentu je oštra: dobrodošli u 2025. godinu, pravila igre su nepovratno promenjena.

Od "Customer-Centric" do mapiranja celog lanca Fokusiranje samo na kupca više nije dovoljno; vrhunska prodaja danas je isključivo "stakeholder-centric". Neophodno je mapirati kompletan decision-making proces. Carević navodi primer digitalne banke za mlade u Emiratima: sjajan proizvod je pao u vodu na samom startu jer su kreatori zaboravili na ključnog aktera u pozadini – oca koji mora da priloži svoju ličnu kartu kako bi se račun za tinejdžera otvorio. Ili banalna prepreka iz lokalnog e-commerce, gde radnica u butiku sabotira online porudžbine jer u tom lancu ona lično ne dobija proviziju. Da bi se deal zatvorio, svaki učesnik mora imati svoj motiv.

Brzina ispred savršenstva Dok evropske kompanije previše analiziraju, azijski giganti lansiraju i po 100 probnih proizvoda mesečno ne čekajući da budu savršeni. Evropska boljka je dug razvoj fensi aplikacija, poput jedne iz Poljske od 10 miliona evra, koju je na kraju koristilo jedva 2% korisnika jer je bila prekompleksna. Savet sa terena? Lansirajte

rano, slušajte stvarni feedback i prilagođavajte ponudu u hodu.

Šta zapravo prodajete? Kupci ne plaćaju za tehničke specifikacije, već za rešenje svog problema - takozvani Job to be Done. Ne daje se 400 evra za vrhunsko auto-sedište zbog dizajna, već isključivo zbog 3% veće šanse za preživljavanje deteta pri sudaru. Prečišćivač vazduha se ne kupuje zbog specifikacija filtera, već zbog peace of mind osećaja. Otkrijte krajnji benefit i prodajne brojke će eksplodirati.

Kraj generičkih ponuda U B2B prodaji, copy-paste prezentacije momentalno ubijaju posao. "Ako nisi istražio moje bilanse i moj ekosistem, naš razgovor je završen," jasan je Carević. Kupac danas traži hiper-personalizaciju. Dodatno, brutalna transparentnost – poput evropske banke koja ceo svoj cenovnik drži na samo jednoj A4 strani – najefikasnije gradi lojalnost i skraćuje vreme do zatvaranja prodaje.

Prodaja je ona koja hrani celu kompaniju. Zato, kao direktori prodaje, morate preuzeti inicijativu i biti aktivno uključeni u razvoj svakog proizvoda od nultog dana. Jedino tako ćete imati proizvod koji se sam prodaje.



Marko je jedan od najinspirativnijih lidera nove digitalne ekonomije u regionu. Na čelu Ananas E-Commerce-a, Marko gradi kompaniju koja menja pravila igre u online prodaji i postavlja nove standarde u korisničkom iskustvu.

Ananas je prvi pravi regionalni marketplace izgrađen od nule u Srbiji u okviru Delta Holdinga. Za tri godine koliko postoji, uneo je tektonske promene u iKomerC tržište regiona, proširivši svoje poslovanje na Severnu Makedoniju, a tokom 2024. istovremeno i Crnu Goru i Bosnu i Hercegovinu.

Ananas je posvećen izgradnji skalabilnog, održivog i jakog poslovnog ekosistema koji u svom centru ima marketplace, dok paralelno razvija i sopstveni retail, e-fulfillment, Adtech i Fintech. Sa više od 2000 trgovaca i dobavljača i asortimanom bogatijim od milion različitih artikala, uz višemilionske posetame platformi, Ananas e-commerce zauzima čvrstu lidersku poziciju na regionalnom iKomerC tržištu.



#1 CEO

KAKO CEO POSTAVLJA PRODAJNE AMBICIJE – A TIM IH ISPORUČUJE?



Razgovarali smo o tome kako vrhunski lideri uspešno balansiraju između ambicija, rezultata i realnosti tržišta. Na panelu smo istražili na koji način generalni direktori postavljaju ambiciozne prodajne ciljeve, motivišu svoje timove da ih ispune i kako stvaraju kulturu poverenja, odgovornosti i održivog rasta.

Naši panelisti, lideri iz različitih industrija – hotelijerstva, logistike, e-commerce i tehnoloških rešenja – podelili su svoja iskustva o donošenju strateških odluka, očuvanju profitabilnosti u izazovnim vremenima, kao i o važnosti transparentne komunikacije i međusobne saradnje timova.



Andrej Sovrović

IHG CLUSTER GM,
DELTA HOLDING'S EXECUTIVE BOARD MEMBER
DELTA HOLDING



Svaka uspešna organizacija zasniva se na ljudima koji veruju u zajedničku viziju. U hotelijerstvu, gde se sve meri iskustvom gosta, verujem da je naš zadatak da inspirišemo tim da svakodnevno sprovodi tu viziju u realnost. Kada govorimo o ciljevima, uvek počinjemo od pitanja – zašto to radimo i kako će to uticati na ljude koji čine našu organizaciju.

Za mene, liderstvo znači sposobnost da zadrži smirenost u turbulentnim vremenima i da u svakom izazovu vidi priliku za rast. Krize su me naučile da pravi lider ne menja svoje vrednosti, već način na koji ih primenjuje. Verujem da je uloga lidera da pruži sigurnost i jasnoću čak i kada ne postoje svi odgovori.

Uvek podstičem svoj tim da razmišlja dugoročno, da vidi širu sliku i da se ne plaši preuzimanja inicijative. Ako ljudi osećaju poverenje, spremni su da daju više nego što se od njih traži. To je ono što razlikuje dobar tim od izuzetnog – zajednička vera da se svaka odluka donosi sa svrhom i integritetom.



Nenad Mišćević

POTPRESEDNIK ZA TRŽIŠTE SRBIJE
NELT GROUP
NeltGroup

Verujem da svaka ambicija mora imati koren u poverenju i razumevanju. Kada postavljamo prodajne ciljeve, trudim se da oni ne budu samo brojke, već da nose poruku o tome šta želimo da postignemo kao kompanija i kakve odnose želimo da gradimo na tržištu.

Za mene, prodaja nije takmičenje u volumenu, već sposobnost da stvorimo dugoročno poverenje sa partnerima i klijentima. Kada su odnosi zasnovani na iskrenosti, svaka saradnja postaje stabilnija i dugotrajnija. U kompaniji kao što je Nelt, gde svaka odluka utiče na veliki broj ljudi, liderstvo znači davati primer – otvoreno komunicirati, oslušivati tim i davati ljudima prostor da predlažu rešenja.

Smatram da lider mora da gaji poverenje i odgovornost istovremeno. Kada tim razume širu sliku i vidi kako njegov doprinos utiče na zajednički uspeh, tada se stvara unutrašnja motivacija. Verujem da je svaki rezultat samo posledica dobre komunikacije, uzajamnog poštovanja i zajedničke vizije.



Ljiljana Ahmetović

GENERALNI DIREKTOR
SHOPPSTER



Verujem da se najbolji rezultati ne rađaju iz pritiska, već iz inspiracije i svrhe. Kao lider, uvek se trudim da razumem ljude sa kojima radim, njihove pokretače i ambicije. Samo kada razumemo jedni druge, možemo graditi tim koji diše istim tempom.

Digitalno tržište je zahtevno i brzo, ali uspeh ne zavisi samo od tehnologije, već od kulture poverenja i podrške. Uvek podstičem otvoren dijalog – želim da svako u timu zna da je njegovo mišljenje važno i da njegov glas može promeniti način na koji radimo. To stvara energiju koja pokreće kompaniju napred.

Liderstvo za mene znači empatiju u akciji – sposobnost da razumeš potrebe ljudi i da ih povežeš sa poslovnim ciljevima. Kada postoji poverenje i jasnoća u komunikaciji, svaki izazov postaje prilika za rast. U takvom okruženju, ambicije se ne nameću – one se prirodno rađaju.



Slobodan Stamenković

DIREKTOR
CHECKPOINT.RS



Svaki rezultat u prodaji počinje razumevanjem ljudi – njihovih potreba, motiva i načina na koji razmišljaju. Verujem da se uspešan tim ne gradi kroz pritisak, već kroz zajedničko razumevanje ciljeva i vrednosti koje delimo.

Kao lider, trudim se da stvorim okruženje u kojem svako zna zašto radi to što radi. Kada postoji svest o svrsi, nestaje potreba za konstantnom kontrolom – ljudi tada preuzimaju odgovornost sami. Uvek podstičem otvoren razgovor i razmenu ideja, jer samo u transparentnoj komunikaciji nastaje poverenje.

U poslovanju, brzina i fleksibilnost su ključne, ali bez poverenja i saradnje, nijedna strategija ne može biti održiva. Verujem da lider treba da bude uzor u ponašanju, a ne u titulama. Onaj ko ume da sasluša, da da poverenje i da prepozna potencijal drugih, vodi tim koji ne samo da ispunjava ciljeve – već ih prevazilazi.

3. SALES KONGRES 2026.



12.10.2026.

Beograd, Hotel Crowne Plaza

POTVRĐENI PANELISTI

Direktori prodaje (CSO) i Generalni direktori (CEO)

PRODAJNE VEŠTINE



B2B (corporate)
i B2C (retail)
prodaja

Prilagođeno prodajnom procesu:
od transakcione prodaje,
preko konsultativne, strateške,
value-based do KAM prodaje

Realni primeri iz
prodaje u Srbiji

1. B2B PRODAJNE VEŠTINE

Uloga B2B prodavca

- Razlika između B2B i B2C prodaje
- R.A.K.P planiranje (Rezultati, Aktivnosti, Kompetencije, Prodajna platforma)
- Sales controlling u B2B prodaji
- Sedam koraka u prodaji

Korak 1: Priprema

- Ciljevi prodajne posete
- Informacije o kupcima: PKS Partner, LinkedIn, Gugl
- Unošenje podataka u CRM
- Banka pitanja
- Korišćenje ChatGPT-a u B2B prodaji

Korak 2: Prvi kontakt sa kupcem

- DISC tipovi ličnosti kupaca
- Neverbalna komunikacija (govor tela)
- Verbalna komunikacija (šta)
- Vokalna komunikacija (kako)

Korak 3: Potrebe

- Kako kontrolisati razgovor sa kupcem i otkrivati potrebe kupca?
- Levak tehnika vođenja razgovora
- Tehnike postavljanja pitanja
- Aktivno slušanje
- Prikupljanje činjenica i formiranje mišljenja

Korak 4: Presentacija

- Šta kupci pamte tokom prezentacije?
- Presentacija kompanije, prezentacija proizvoda/usluge
- Matrica za prezentaciju: Potrebe → Koristi → Svojstva

Korak 5: Prigovori

- Vrste prigovora u prodaji
- Tehnike rešavanja prigovora
- Baza odgovora na prigovore
- Rešavanje konflikata

Korak 6: Prodaja

- Kada (ne)koristimo tehnike zaključenja prodaje
- 15 tehnika zaključenja prodaje
- Up selling
- Cross selling
- Next step u prodaji

Korak 7: Post prodaja

- Analiza prodajne posete
- Naplata od kupca
- Obzidanje kupca

2. NAPREDNE TEHNIKE PRODAJE

SPIN model prodajnog razgovora

- Zašto koristiti SPIN tehniku?
- Prednosti SPIN-a u B2B prodaji
- Razlika između SPIN-a i klasičnih prodajnih pristupa

Pitanja o trenutnoj situaciji (Situation)

- Prikupljanje ključnih informacija o trenutnom stanju kupca
- Analiza trenutnih izazova kupca

Problemska pitanja (Problem)

- Podsticanje kupca da otvoreno govori o potrebama
- Usmeravanje razgovora ka potreba kupca bez izazivanja otpora

Pitanja dubljeg smisla (Implication)

- Razmatranje posledica kupčevog problema
- Povezivanje potreba kupca sa širim poslovnim posledicama
- Navođenje kupca da sam prepozna ozbiljnost problema

Pitanja isplativosti (Need Payoff)

- Vođenje kupca ka prepoznavanju koristi od rešenja
- Povezivanje benefita rešenja sa kupčevim ključnim potrebama
- Podsticanje kupca da vizualizuje pozitivan ishod

Simulacije

- Simulacije kroz SPIN model
- Analize simulacija
- Feedback

Tehnike zaključenja prodaje

- Kada i kako koristiti tehnike zaključenja prodaje
- Direktno zaključenje
- Vaga
- Minimiranje cene
- Štene
- Slična situacija
- Predstojeći događaj
- Buđenje ega
- Pritisak
- Sekundarno pitanje
- Viši autoritet
- Precizno usmeravanje

3. PREZENTACIJA U B2B PRODAJI

Prodajna prezentacija

- Priprema B2B prodajne prezentacije
- Ciljevi prezentacije
- Struktura prezentacije
- Vizuelizacija
- Šta kupci pamte tokom prezentacije?
- Presentacija kompanije, prezentacija proizvoda/usluge
- Matrica za prezentaciju: Potrebe → Koristi → Svojstva

Alati za B2B prodajnu prezentaciju

- ZEN prezentacija
- Storytelling
- Storyboard
- SCQP model
- PKS model

- Princip piramide Barbara Minto
- Korišćenje ChatGPT za prezentaciju

Komunikacione veštine

- Ostavljanje upečatljivog utiska na kupce
- Tehnike ostvarivanja uticaja na kupca
- Neverbalna komunikacija i govor tela tokom prezentacije
- Odgovori na prigovore

Pomoćne veštine

- Pravilno korišćenje audio i video opreme
- Tehnike za savladavanje treme i straha

4. PRIGOVORI U B2B PRODAJI

Most poverenja sa kupcem

- Kako govoriti jezikom kupca
- Prepoznavanje načina razmišljanja kupca
- Uspešna komunikacija

Upravljanje otporom

- Razumevanje izvora otpora u prodaji
- Prepoznavanje emocionalnog i racionalnog otpora kupca
- Tehnike prevazilaženja otpora i vraćanja kontrole nad razgovorom

Neutralizacija prigovora

- Najčešći prigovori i izgovori
- Važnost ličnog stava
- Empatija
- Alati i tehnike za promenu negativnog stava kupca
- Pretvaranje zadovoljnog u nezadovoljnog kupca

Kontrola prodajnog razgovora

- Vladanje pitanjima i prigovorima kupca
- Levak tehnika postavljanja pitanja
- Usmeravanje razgovora i prigovora na željenu stranu

Baza prigovora

- Kreiranje baze prigovora
- Kreiranje baze odgovora na prigovore

Tehnike rešavanja prigovora

- Korišćenje tehnike empatija
- Korišćenje tehnike etiketiranja
- Pozitivno usmeravanje
- Korišćenje ChatGPT za kreiranje odgovora na prigovore

Cena

- Presentacija cene u ponudi
- Najčešći prigovori na cenu
- Odgovori na prigovore oko cene
- Cenkanje



#2 FINTECH PRODAJA

KAKO SE PRODAJU FINANSIJSKE USLUGE U DIGITALNOJ ERI?



Digitalizacija je transformisala način na koji razmišljamo o poverenju, sigurnosti i finansijama. U eri u kojoj se banke sele iz ekspozitura u aplikacije, postavlja se pitanje – kako prodavati poverenje kroz ekran? Na panelu smo razgovarali o novim kanalima prodaje, digitalnim transformacijama i izazovima koje donose veštačka inteligencija, regulativa i promene u ponašanju potrošača.

Panelisti su govorili o tome kako banke mogu da zadrže lični kontakt u digitalnom svetu, kako da kombinuju tehnologiju i ljudski faktor, i na koji način izgraditi poverenje u vremenu kada se klikom obavlja sve – od plaćanja do investiranja.



Željko Petrović

DIREKTOR DIVIZIJE ZA POSLOVANJE SA FIZIČKIM LICIMA I MALIM BIZNISOM / ČLAN IZVRŠNOG ODBORA
BANCA INTESA BEOGRAD



Verujem da je suština svake transformacije u razumevanju klijenta. Digitalizacija nije cilj sama po sebi – ona je alat koji nam pomaže da budemo bliži klijentima, bez obzira na kanal koji koriste. U Banca Intesa nastojimo da posmatramo svaki kontakt kroz prizmu omnichannel pristupa – da omogućimo klijentima da izaberu gde i kako žele da komuniciraju, a da iskustvo ostane isto: jednostavno, sigurno i personalizovano.

Digitalno jeste dominantno, ali nije dovoljno. Klijent danas ne bira između ekrana i šaltera – on bira između razumevanja i automatizma. Naša misija je da svaki kanal postane mesto poverenja. Zato paralelno razvijamo investicione i digitalne platforme, osnažujemo savetnike i edukujemo klijente da razmišljaju dugoročno, o štednji, investiranju i sigurnosti.

Digitalno jeste budućnost, ali poverenje ostaje valuta koja sve pokreće.



Sanja Lukić

HEAD OF FACTORING DEPARTMENT
RAIFFEISEN BANKA



Digitalizacija u korporativnom bankarstvu ne može biti generička – ona mora biti krojena po meri svakog klijenta. Zato smo u Raiffeisen banci odlučili da kreiramo rešenja koja se razvijaju zajedno sa klijentima. Kada stvaramo digitalne platforme, naši stručnjaci iz posla i partneri iz privrede učestvuju u svakom koraku. To je suština tailor-made pristupa: ne prodajemo aplikaciju, već olakšavamo svakodnevni rad naših partnera.

Ulaganje u tehnologiju ima smisla samo ako pojednostavljuje život klijentu. Digitalno i lično ne isključuju jedno drugo – naprotiv, dopunjuju se. Tehnologija omogućava brzinu i preciznost, ali ljudski kontakt gradi poverenje i sigurnost. Zato verujem da će budućnost bankarstva biti spoj – digitalna efikasnost i stručna podrška koja ne zastareva.



Rastko Nicić

ČLAN IZVRŠNOG ODBORA ZADUŽEN
ZA POSLOVE SA STANOVNIŠTVOM
UNICREDIT BANKA



Digitalizacija nije projekat, već proces koji traje i menja sve nas. U Unicredit banci verujemo da prava transformacija počinje iznutra – od naših ljudi, procesa i načina razmišljanja. Još godinama unazad banke su digitalizovale svoje operacije, ali sada je vreme da tu vrednost prenesemo direktno klijentima.

Naše okruženje je još uvek tradicionalno i gotovina ima snažnu ulogu, ali verujem da edukacija i tehnologija zajedno mogu promeniti tu naviku. Svaki novi alat, svaka aplikacija i svaka digitalna usluga za nas su prilika da klijentima pokažemo da tehnologija može biti jednostavna i korisna. Naš cilj nije da zamenimo ljudski kontakt, već da ga osnažimo. Kada klijent razume kako da samostalno upravlja svojim finansijama, tada postaje deo novog poglavlja bankarstva – onog koje ne poznaje granice između digitalnog i fizičkog sveta.



Jovana Bošković

HEAD OF RETAIL SALES AND
BUSINESS NETWORK MANAGEMENT
NLB KOMERCIJALNA BANKA



Generacija Z ne traži banku, već iskustvo. To su ljudi koji su odrasli u digitalnom svetu, kojima je ekran prirodan produžetak svakodnevnog života. Njima nisu potrebni dugački procesi i formalnosti – žele brzinu, jasnoću i prisutnost tamo gde se oni već nalaze: na mrežama, u aplikacijama, na platformama koje dišu njihovim ritmom.

Kao lider, verujem da ih ne treba „osvajati“, već slušati. Kada ih čujete, shvatite da oni ne žele manje odnosa – žele drugačiji odnos. Žele poverenje kroz transparentnost i tehnologiju koja ih ne sputava. Zato u NLB Komercijalnoj banci gradimo digitalne usluge koje prate njihov način života – jednostavne, vizuelne, interaktivne. Ali istovremeno jačamo i ulogu naših ljudi, jer i najmodernija aplikacija ne može zameniti ljudsku podršku. Bankar budućnosti nije samo prodavac usluga, već savetnik koji razume potrebe novih generacija.



Zlatko Dubljanin

IZVRŠNI DIREKTOR I SUVLASNIK KOMPANIJE
EIM



U fintech svetu, najvažnija lekcija je jednostavna – tehnologija ne sme izgubiti ljudsku dimenziju. Kada razvijamo digitalne proizvode, cilj nam nije samo brzina, već poverenje. Ljudi ne kupuju kod – oni kupuju sigurnost.

Verujem u hibridni model – spoj inovacije i realnosti. S jedne strane, AI i automatizacija donose brzinu i uštedu, ali s druge, svaka odluka u finansijama i dalje zahteva ljudsko razumevanje. Klijent treba da zna da postoji neko ko će mu objasniti, posavetovati ga, pokazati kako da koristi digitalne alate bez straha.

Prava vrednost digitalizacije nije u tome da zamenimo čoveka, već da mu omogućimo više vremena za ono što je važno – za savete, razumevanje i povezivanje.



Vanja Vuletić

DIRECTOR OF RETAIL AND DIGITAL BANKING DIVISION
ADDIKO BANK



Akvizicija klijenata u digitalnom svetu nije stvar troška, već poverenja. Verujem da svaka banka mora da pronađe svoj balans između tradicije i inovacije. Mi u Addiko banci gradimo digitalnu budućnost korak po korak – oslanjajući se na partnerstva sa fintech kompanijama, ali i na iskustvo koje smo nasledili iz tradicionalnog bankarstva.

Partnerstva su naš ključni stub razvoja. Kroz saradnju sa inovativnim timovima uspeli smo da spojimo agilnost startup-a i stabilnost banke. Naučili smo da neuspeh nije poraz, već lekcija – svaka iteracija nas vodi bliže rešenju koje zaista ima vrednost za klijenta.

Digitalno bankarstvo ne znači kraj ljudskog odnosa – naprotiv, to je njegova nova forma. Naš cilj je da klijent oseti sigurnost, čak i kada sve obavlja online. Jer poverenje je ono što čini da klik postane odnos.



#3 STRATEGIC ACCOUNT MANAGEMENT



KAKO VODITI VELIKE „KITOVE“?

Tržište je danas brže, zahtevnije i nepredvidivije nego ikada. U FMCG i B2B svetu, gde kategorije sazrevaju brže nego što kupci uspevaju da reaguju, Key Account prodaja postaje srce svake strategije rasta.

Veliki kupci donose stabilnost i obim, ali i ograničen prostor za širenje. Manji kupci nude dinamiku, ali zahtevaju više fokusa i edukacije. U toj ravnoteži nastaje ključni izazov savremenog KAM-a: kako odrediti prioritete, a ne izgubiti potencijal?

Razgovarali smo o transformaciji uloge Key Account menadžera – od klasičnog prodavca do projekt menadžera koji upravlja procesima, ljudima i kategorijama. Panelisti su govorili o važnosti cross-sell i up-sell strategija, o optimizaciji portfolija, bržoj logistici, edukaciji kupaca i sve većoj potrebi da prodaja i operacije funkcionišu kao jedan tim.



Aleksandar Prelić

HEAD OF KEY ACCOUNTS
COCA-COLA HBC



U poslu sa ključnim kupcima naučite da rast nije uvek tamo gde je najveći volumen. Veliki partneri donose stabilnost, ali njihov prostor za rast je ograničen, dok kod manjih kupaca postoji energija, dinamika i prostor da razvijate kategorije i doprinosite zajedničkom uspehu.

Prioriteti se zato ne postavljaju po veličini, već po tome koliko kupac može da odgovori na našu strategiju – i koliko mi možemo da odgovorimo na njegovu.

Verujem da svrha Key Account funkcije nije samo pregovaranje, nego razumevanje celog ekosistema: logistike, finansija, procesa, shelf-a, navika potrošača. Upravo zato radimo u funkcionalnim timovima – jer uspeh sa kupcem nastaje kada cela kompanija preuzme odgovornost.

Na kraju, ključ je u brzini: tržište je postalo logistička operacija. Što kraći put od fabrike do rafova – to je konkurentna prednost. Prodaja više nije samo prodaja, ona je danas arhitektura zajedničkih procesa.



Aleksandar Antić

NATIONAL KEY ACCOUNT MANAGER
HEINEKEN



U Heinekenu verujemo da je prioritet kupca zapravo prioritet potrošača – jer je on taj koji određuje ritam industrije. Naš zadatak je da razumemo gde se nalaze prilike za rast: u kategorijama, u segmentima, u pakovanjima, u prilikama konzumacije.

Cross-sell i up-sell sve više zahtevaju preciznu segmentaciju okaziona, jer moderni potrošač nije lojalan brendu – lojalan je trenutku. Na nama je da razumemo u kojim situacijama bira koji proizvod i kako da mu ponudimo pravi miks.

Ali tu dolazimo do najvećeg izazova – aktivacija na mestu prodaje. Ona je često najkompleksniji deo posla i zato je potrebna saradnja između prodaje, trade marketinga i operacija na sasvim novom nivou.

Digitalizacija, revenue management i optimizacija pakovanja postaju ključne teme evropskog tržišta. Kako kategorije sazrevaju, kompanije moraju da izvuku više iz istog volumena. Zato je inovacija u svim delovima lanca – od proizvodnje do komunikacije – jedini način da se ostane ispred.



Marko Jovanović

GROUP KA MANAGER SRB, SLO & CRO



Prodaja je brza – ali kupci postaju sve sporiji. To je realnost FMCG tržišta danas. Zato je naš najvažniji zadatak da razumemo njihove procese, ograničenja i prioritete.

U Nektaru puno ulažemo u razumevanje kategorija: baby food, paradajz program, sokovi – svaka od njih ima potpuno različite kupce, logiku i regionalnu dinamiku. Kada imate šest fabrika u tri države i portfolio od stotine artikala, jasno je da rast ne može biti ravnomeran.

Ono što nas vodi napred je fokus. Identifikovali smo da 50 artikala donosi 80% naše prodaje – i to je postalo osnova za sve dalju strategiju, od portfolija do marketinga. Kada sve funkcije razumeju šta je zaista važno, organizacija počinje da diše istim ritmom.

Gledam na prodaju kao proces stalne edukacije – iz iskustava, iz grešaka, iz reakcija na tržištu. Inovacije su ključ našeg biznisa, ali bez fokusa i zajedničkog pravca kompanija troši energiju na pogrešna mesta. A vreme je danas najskuplja valuta.



Njegoš Vidojević

DIREKTOR PRODAJE I MARKETINGA

SMURFIT WESTROCK-AVALA ADA



U ambalažnoj industriji shvatio sam da prodaja počinje edukacijom – jer veliki broj kupaca ne zna šta zaista kupuje. Kutija nije 'kutija'. To je deo proizvodnog procesa, lanac logistike, deo brenda na polici, deo troška, deo efikasnosti. Kada kupac to razume, tada zaista počinje partnerski odnos.

Zato smo kreirali interne akademije i programe edukacije, kako bismo kupcima pokazali šta stoji iza proizvoda koji svakodnevno koriste. Kroz tu edukaciju nastaje poverenje, a poverenje je jedino merilo zadovoljstva kupaca – ankete to ne mogu da pokažu.

Verujem da je najveći izazov u prodaji danas prilagođavanje generacijama koje dolaze. One kupuju drugačije, razmišljaju drugačije i očekuju potpuno drugačije iskustvo. Prodaja iz 1999. više ne postoji – mi moramo da se menjamo zajedno sa njima.

Na kraju, prodaja je jednostavna stvar: razumeš proizvod, voliš posao i pronadeš pravog čoveka za pravu poziciju. Sve ostalo je praksa i dobro vođenje odnosa.



Goran Srezoski

DIREKTOR PRODAJE



U mesnoj industriji prodajemo realnost – ne emociju. Naši proizvodi zavise od vremena zrenja, logistike, hladnog lanca, preciznosti i deklaracije. Zbog toga je prodaja u ovoj industriji zapravo sinhronizacija celog sistema.

Verujem da Key Account menadžer danas nije samo prodavac – on je projekt menadžer. On spaja logistiku, marketing, razvoj, proizvodnju i finansije, jer samo tako kupac dobija gotovo rešenje. Nije isto voditi tri regionalna distributera ili pet nacionalnih lanaca – i zato broj kupaca nije matematika, već procena kompetencija.

Cross-sell i up-sell nisu trikovi – oni su pokazatelj koliko dobro razumete kupčev biznis. Ako ne znate objasniti zašto mu treba 'frižider', nećete ni otvoriti vrata prodaje. Potrošači danas imaju mnogo izbora i malo vremena – dužnost prodavca je da sve pojednostavi.

Na kraju, odnos je ono što pobjedi. Ako je odnos dobar, kupac ostaje uz vas i u problemima, i u uspesima. To je najvrednija valuta u FMCG industriji





#4 AI & SALES

DA LI ĆE VEŠTAŠKA INTELIGENCIJA DA ZATVARA SLEDEĆI DIL?



Veštačka inteligencija više nije eksperiment sporednih timova – ona je postala centralni alat modernih prodajnih organizacija. Dok globalno tržište AI tehnologija raste fascinantnom brzinom, pred kompanijama stoji jedno ključno pitanje: da li je AI samo podrška prodaji ili će uskoro postati prodavac koji samostalno zatvara poslove?

Panelisti su govorili o realnim promenama u organizacijama: od automatizacije repetitivnih zadataka, preko prediktivne analitike i hiperpersonalizacije kampanja, pa sve do chatbotova koji već sada preuzimaju deo tereta korisničke podrške i prodaje.



Radoš Vorkapić

PRINCIPAL SOLUTION ARCHITECT

ORACLE

ORACLE

Najveći izazov našeg regiona nije tehnologija – već nedostatak jasne AI strategije. Kompanije često implementiraju pojedinačne alate: chatbot, prediktivnu analitiku, automatizovanu kampanju... ali sve radi izolovano, bez integracije i bez zajedničkih podataka. U takvom okruženju nema pravog ROI-ja.

Pravi efekat AI-a dolazi tek kada se svi podaci konsoliduju, kada postoji kvalitetan data lake i kada AI modeli rade na jedinstvenoj bazi znanja. Tada nastupa moć hiperpersonalizacije – sistemi sami uče, predviđaju, optimizuju komunikaciju i pronalaze najbolje sledeće akcije za svakog korisnika.

AI nije čarobni prekidač koji daje rezultat sutra. Potreban je kontinuitet, vreme i kvalitet podataka. Ali kompanije koje poslože infrastrukturu i integraciju danas, imaju dramatičnu prednost za 12 ili 24 meseca. Budućnost prodaje nije samo u alatima – već u arhitekturi koja ih objedinjuje.



Igor Stanković

HEAD OF SALES

LEAD DELTA

LeadDelta

Kupci danas odustaju posle nekoliko sekundi ako ne dobiju reakciju. Tu AI pravi najveću razliku – on je u stanju da identifikuje kada je kupac „na ivici“ odluke i da da signal prodavcu u pravom trenutku. U online okruženju, to je presudno.

AI analizira šta korisnik radi na sajtu, koliko se zadržava, gde klikće, na kojoj tački odustaje, i daje vrlo precizne preporuke: „**vreme je da pozoveš**“, „**vreme je za ponudu**“, „**vreme je da intervišeš**“. To značajno podiže konverziju, jer je pravovremeni kontakt danas pola prodaje.

AI neće zameniti prodavca – ali prodavac koji radi bez AI postaje sporiji, manje efikasan i manje konkurentan. U LeadDelta svakodnevno vidimo kako se korisnici koji prihvate AI alate ubrzavaju, dok oni koji odolevaju napretku polako gube trku. Brzina i signal su danas valuta prodaje – a AI je taj koji ih obezbeđuje.



Bosiljka Sekulić

DIREKTOR
COMBIS IT USLUGE



AI je prestao da bude futuristički koncept – danas je realan partner prodaji. Veliki deo zadataka koji su ranije oduzimali vreme, fokus i energiju, sada se automatizuje i time oslobađa prostor prodajnom timu da radi ono što najviše vredi: da pregovara, razume kupca i gradi odnose.

Verujem da će AI u budućnosti menjati intuiciju analitikom: odluke više neće biti zasnovane na osećaju, već na podacima i modelima koji prate trendove preciznije nego bilo koji čovek. Ali zato moramo pripremiti ljude – objasniti im da AI nije pretnja, već alat koji im daje prednost.

Otpor postoji, kao kod svakog novog procesa, ali nestaje onog trenutka kada zaposleni vide šta im tehnologija zaista donosi: brže analize, manje administracije i jasnije uvide. Prodaja postaje pametnija, brža i stabilnija – a AI je samo katalizator te promene.



Miljan Radanović

MANAGING DIRECTOR
POSITIVE



AI nije alat – AI je nova poslovna paradigma. Najveća greška koju kompanije prave jeste da uđu u AI projekte samo zato što je to trend. AI implementacija mora početi od strateškog pitanja: **koji proces treba ubrzati ili unaprediti i koje usko grlo želimo da rešimo?**

Uvek savetujem klijentima: krenite malim pobedama. Fokusirajte se na jedan jasan problem, na jedan jasan proces, i samo na onaj deo organizacije koji je spreman. Kada prvi AI projekat da rezultat, cela kompanija se postepeno „uključuje“ u transformaciju.

AI neće rešiti vaš biznis – ali može ga ubrzati, osnažiti i učiniti efikasnijim, ako znate šta hoćete. Oni koji danas grade AI kulturu imaće ogromnu prednost. Oni koji čekaju? Njih će vreme sustići. Jer nije pitanje **da li**, već **kada** će AI postati ključni deo svake prodajne strategije.



#5 CEO NIGHTMARE

ŠTA KAD TI PRODAJNI TIM KAŽE DA CILJEVI NISU REALNI?



Panel je otvorio jedno od najosetljivijih pitanja u kompanijama – šta se dešava kada ambicije menadžmenta i realnost tržišta nisu usklađene. Razlika između strateških očekivanja i operativnih mogućnosti često dovodi do tenzije između CEO-a i prodajnih timova, posebno u izazovnim tržišnim uslovima.

Diskusija je pokazala da problem najčešće ne leži u samim ciljevima, već u načinu njihovog postavljanja, razumevanja i komunikacije. Panelisti su se složili da ciljevi moraju biti ambiciozni, ali i zasnovani na realnim uvidima sa tržišta, uz kontinuiran dijalog između svih nivoa organizacije.



Miloš Pantović

DIREKTOR PRODAJE

BAMBI



Prema mom iskustvu, kvalitetan proces planiranja podrazumeva aktivno učešće prodaje u definisanju ciljeva. Ne verujem u isključivo „top-down“ pristup, jer on često ne uzima u obzir realnost sa tržišta. Mnogo efikasniji model je kombinacija „bottom-up“ i strateškog usaglašavanja, gde prodajni tim daje svoje procene, a menadžment ih dodatno oblikuje kroz širu poslovnu sliku.

Naravno, uvek postoji određeni prostor za pregovor. Menadžment teži većim rezultatima, dok prodaja pokušava da ostane u okvirima realnog. Međutim, ta dinamika je zdrava i neophodna. Ključno je da postoji otvorena komunikacija i međusobno poverenje. Kada svi učestvuju u procesu i razumeju kako je cilj definisan, mnogo je veća verovatnoća da će ga i ostvariti. Transparentnost i uključivanje ljudi u donošenje odluka prave najveću razliku.



Aco Tomašević

GENERALNI DIREKTOR

NEOPLANTA



Najveći izazov u postavljanju ciljeva nastaje onda kada ne postoji jedinstveno razumevanje tržišta između menadžmenta i prodaje. Ako CEO nema jasan uvid u kategorije, potrošače, konkurenciju i kanale prodaje, vrlo lako dolazi do nesklada između očekivanja i realnosti. Zato smatram da lider ne sme biti izolovan na vrhu organizacije, već mora biti duboko uključen u operativni deo poslovanja.

Ciljevi svakako treba da budu ambiciozni, jer bez ambicije nema napretka. Međutim, ta ambicija mora biti zasnovana na konkretnim podacima i realnim tržišnim kretanjima. Kada postoji zajedničko razumevanje „building blokova“ poslovanja, razlike u očekivanjima se prirodno smanjuju. Tada cilj prestaje da bude predmet rasprave i postaje zajednička odgovornost celog tima. Upravo u toj sinergiji leži ključ stabilnog i održivog rasta.



Katarina Subotić

IZVRŠNI DIREKTOR ZA PRODAJU
TELEKOM SRBIJA

Telekom Srbija

Kada govorimo o ciljevima, za mene oni nikada nisu samo broj koji treba ostvariti. Mnogo je važnije kako pristupamo njihovoj realizaciji i kakvu energiju unosimo u ceo proces. U svom radu uvek polazim od toga da rezultat dolazi kao posledica načina rada, a ne obrnuto. Zato u timu insistiram na posvećenosti, odgovornosti i ličnom primeru. Ako lider daje maksimum, tim će to prepoznati i pratiti.

Verujem da ne postoji cilj koji je potrebno „umanjivati“ ili preispitivati zbog straha da li je dostižan. Umesto toga, fokus treba da bude na tome kako da se organizujemo, koje alate koristimo i kako da motivišemo ljude da daju svoj maksimum. Kada postoji kultura u kojoj svako oseća odgovornost i pripadnost, i najambiciozniji ciljevi postaju realni. Na kraju dana, ključ uspeha nije u brojkama, već u ljudima koji stoje iza njih.



Nebojša Popović

COUNTRY MANAGER OF SERBIA AND MONTENEGRO
UNILEVER



U multinacionalnim kompanijama često se susrećemo sa ciljevima koji dolaze iz globalne strategije i nisu uvek u potpunosti usklađeni sa lokalnim tržištem. Upravo zato smatram da je ključna uloga lokalnog menadžmenta da te ciljeve približi timu i učini ih razumljivim i prihvatljivim.

Najvažnije je uključiti prodaju u razumevanje dugoročne strategije. Kada ljudi znaju zašto se određeni pravci forsiraju i kako se uklapaju u širu sliku, mnogo lakše prihvataju i kratkoročne ciljeve. Važno je održati balans između ambicioznih očekivanja i realnih mogućnosti, ali i očuvati motivaciju tima. Na kraju, svi smo deo iste organizacije i delimo odgovornost za rezultat, bez obzira na poziciju. Upravo ta zajednička odgovornost pravi razliku između prosečnih i vrhunskih timova.



Miloš Radulović

HEAD OF PHARMACEUTICALS
ALKALOID



Verujem da svaka uspešna kompanija mora da postavlja visoke ciljeve. Bez visokih očekivanja nema ni pravog rasta, ali način na koji se ti ciljevi komuniciraju ima presudan uticaj na motivaciju tima. Ako zaposleni ne veruju da je cilj dostižan, dolazi do frustracije i gubitka energije, što dugoročno može imati negativne posledice po organizaciju.

Zato je važno pronaći balans između ambicije i realnosti. Ciljevi treba da budu izazovni, ali zasnovani na jasnim tržišnim pokazateljima i argumentima. Uloga lidera je da kroz otvorenu i racionalnu diskusiju pomogne timu da razume zašto je potrebno postići više i kako se to može ostvariti. Kada postoji poverenje i jasnoća u komunikaciji, čak i zahtevni ciljevi postaju pokretač, a ne prepreka.





#6 INOVACIJE NA MESTU PRODAJE MARKETING OSMIŠLJAVA, PRODAJA SPROVODI



Razgovarali smo o tome kako se inovacije danas oblikuju na raskršću potrošačkih navika, trgovine i tehnologije, i kako vrhunski lideri u FMCG i retail industriji uspevaju da naprave balans između kreativnosti, tržišne realnosti i održive profitabilnosti. Na panelu smo istražili na koji način brendovi i trgovci definišu strategije koje donose stvarnu vrednost potrošaču, kako prepoznaju novi potencijal u kategorijama i šta je potrebno da bi inovacija zaista postala motor rasta.

Naši panelisti, lideri iz industrija piva, digitalnih rešenja, retail strategije i prehrambene proizvodnje, podelili su svoje uvide o tome kako se kreira uspešan proizvod, kako izgleda inovacija na samoj polici, koliko je važno razumeti promene u ponašanju kupaca i kako se nove tehnologije – od category menadžmenta do AI-a – uključuju u proces donošenja odluka. Kroz njihove primere videli smo da inovacija danas ne znači samo „novi proizvod“, već novo iskustvo, novi pristup tržištu i novu vrednost za potrošača.



Nataša Šarčević

MARKETING & INNOVATION DIRECTOR STRATEGIC
BUSINESS UNIT SNACKS
ATLANTIC GRUPA, ŠTARK



Kao moderator panela, otvorila sam temu inovacija na mestu prodaje, sa fokusom na to da uspeh ne zavisi samo od proizvoda, već od celog procesa – od razvoja i komunikacije do egzekucije. Ključna poruka bila je da čak i najbolja inovacija ne može uspeti bez pravilnog pozicioniranja i podrške na tržištu.

Istakla sam da su inovacije neophodne za opstanak brenda – bez njih dolazi do stagnacije i gubitka kontakta sa potrošačima. Važno je balansirati između očuvanja postojećih brendova i uvođenja novih, ponekad i hrabrih rešenja koja odgovaraju promenama na tržištu.

Kroz diskusiju smo pokazali da inovacija nije izolovan proces, već rezultat saradnje marketinga, prodaje i drugih funkcija. Ne postoji univerzalna formula uspeha, ali postoji potreba za kontinuiranim eksperimentisanjem i prilagođavanjem tržištu.



Kosta Greci

MARKETING SERVIS DIRECTOR
PLAYMAKERS MARKETING SERVIS



U retail-u danas postoji jedna ogromna praznina – kako spojiti online svet influencersa i offline svet police. Kada sam u DIS-u uveo influencerske proizvode direktno na čelne gondole, to je bilo potpuno novo razmišljanje: više nismo bili samo trgovac, već lansirna rampa. Influencer dobija scenu, brend dobija vidljivost, a retailer postaje platforma. Rezultati su bili fascinantni – pojedini influencerski proizvodi pravili su 7–8% ukupnog prometa u pojedinim radnjama. To pokazuje koliko se promenila dinamika potrošnje: mlada publika želi proizvode koje prati online, a fizička polica daje potvrdu, dostupnost i trenutnu kupovinu. To je sinergija, ne trend.

Inovacije nisu reklama – Inovacije su mindset. Trgovac mora da izađe iz stare uloge kupi-prodaj i da postane medij. Kada ponudite influencerima fizičku poziciju, oni promociju vraćaju višestruko kroz svoje kanale. To je win-win model. Ali inovacija na polici nije samo postavljanje proizvoda – to je i distribucija, logistika, trade marketing, motivacija prodajnog tima, način kako se upravlja kategorijama i kako se kreira iskustvo u radnji. Kada trgovac shvati da je njegova polica medijski prostor, a proizvod komunikacijski alat, tada nastaje pravi pomak. Retail se menja – i oni koji prvi promene perspektivu biće lideri sutrašnjice.



Aleksandar Petković

HEAD OF COMMERCIAL GROWTH
WMG PRODUCT & SERVICES (WIRELESS MEDIA GROUP)



Moja ekspertiza su digitalni poslovni modeli, tehnologija i digitalni mediji – i zato inovacije ne vidim samo u proizvodu ili na polici, već u celom putu potrošača. Tehnologija više nije dodatak, već osnovni sloj na kom se inovacije grade.

Danas kupac može da obavi kompletan korisnički ciklus bez napuštanja jedne platforme zahvaljujući integraciji e-commercea, servisa i AI-ja. Upravo zato partnerstva sa tehnološkim vendorima postaju presudna: oni su ti koji donose iskustva sa drugih tržišta, uvode nove standarde, pomažu brendovima da razumeju kompleksnu tehnologiju i prenesu inovacije iz „powerpoint faze“ u realnu prodaju. Tehnologija ubrzava, a kompanije moraju imati pouzdane saradnike da tu brzinu izdrže.

U retail-u se nalazimo pred ogromnom transformacijom: personalizovani displeji, digitalni police, kamere, senzori, AI pricing, AR iskustva, loyalty integracije i potpuno novi modeli oglašavanja – retail media. To je sada realnost tržišta. Tradicionalni mediji i retail više nisu konkurencija, već partneri. Retail ima najvrednije podatke – ljude koji kupuju sa jasnom namerom. Mi u medijima imamo doseg i kontekst. Kada se to spoji, brendovi mogu da kreiraju precizne, trenutne i profitabilne kampanje. Inovacije na mestu prodaje nisu samo uređaji i ekrani – to je spajanje podataka, tehnologije i ponašanja kupaca u jedinstven, inteligentan sistem."



Katarina Kljajić

COMMERCIAL AND BUSINESS DEVELOPMENT
DIRECTOR
CARLSBERG SERBIA GROUP



Dolazim iz biznis developmenta, tačno između marketinga i prodaje, i zato inovacije posmatram kao spoj dve stvarnosti – one koja se dešava u laboratoriji i one koja se dešava na polici. Najbolja proizvodna inovacija neće uspeti bez dobre inovacije na mestu prodaje. To je neraskidiva veza. Zato svaki novi proizvod posmatramo kroz potrošačeve oči: šta mu donosi novo, zašto bi ga uopšte probao i kakvu vrednost mu daje.

Pivo Blanc 1664 je idealan primer. Mi ga nikada nismo pozicionirali kao „žensko pivo“, ali je njegov specifičan citrusni ukus otvorio potpuno novi prostor i doveo kategoriju do publike koja ranije nije bila u pivu – naročito žene, ali i muškarce koji traže laganiji, aromatičniji profil. Inovacija nije samo recept – to je prilika da proširite tržište i otključate nove rituale konzumacije.

Promene navika vidimo jasno u rastu bezalkoholnog segmenta. Mladi biraju zdraviji život, odgovornu konzumaciju i nove povode, a to su trendovi koji dolaze da ostanu. Bezalkoholno pivo otvara nove scenarije korišćenja i produžava vreme konzumacije na događajima. Inovacija je odgovor na promene, ali i način da vodimo kategoriju i stvaramo buduće potrošače



Jovan Bugarčić

DIREKTOR MARKETINGA
IMLEK



U Imleku sam najveći deo karijere posvetio proizvodnim inovacijama – razvoju novih kategorija koje će obezbediti budući rast. Mleko i jogurt su postali osnovna roba na svim velikim tržištima Evrope, a to se polako dešava i kod nas. Zato je neophodno otvarati nove stream-ove profita.

Proteinska kategorija je jedan od naših najvećih uspeha, ali mnogo toga je došlo iz pokušaja i promašaja: prvi pokušaj nije uspeo, drugi jeste. Isto važi i za proizvode sa kolagenom – pre tri godine nije prošlo, danas je hit. Poenta je jednostavna: ako ne inoviraš, stagniraš. Ako ne testiraš, nikada nećeš pogoditi pravi trenutak. Naš zadatak je da guramo tržište napred, čak i kada se čini da potrošač nije spreman."

Proširivanje brenda u nove kategorije nije hir, nego strategija. Kategorija barova je možda izgledala netipično za mlečnu industriju, ali kada pronađeš logičnu poveznicu – funkcionalnost, probiotike, balans, voćne komponente – potrošač to prihvata.

Imlek danas nije samo mleko – to je sistem koji razvija nove potrebe i nove navike. Prodaja će uvek tražiti volumene, ali marketing mora da gradi budućnost. Inovacije nisu opravdanje za grešku – greške su sastavni deo inovacija. Brend može da raste samo ako mu stalno dajete svežu energiju, nove forme, nove ukuse i nove povode. To je suština FMCG inovacija.





Miloš Milošević

DIREKTOR PRODAJE AUDI
AUTOKOMERC



U auto-industriji kupci dolaze izuzetno pripremljeni – istražili su modele, testove, konfiguracije i cene mnogo pre nego što uđu u salon. Ali to je samo početak. Prodavac danas mora da otkrije njihove realne potrebe: koliko voze, šta im znači servis, koliki im je TCO, da li razmišljaju o zameni za dve godine, koliko im je važna vrednost pri preprodaji. To je ono što pravi razliku između prodavca i savetnika. Prodaja automobila nije trenutak kupovine, već ceo životni ciklus – od test vožnje, preko servisa, do zamene vozila.

Zato mnogo ulažemo u treninge i jasne scenarije za svaki tip kontakta – poziv, email, dolazak u salon. Tek kada prodavac razume potrebe, može da ponudi rešenje koje „drži vodu“ u realnosti, bilo da prodaje fizičkom licu ili korporaciji koja uzima 15 vozila.

Post-prodaja je jednako važna: auto industrija se zasniva na poverenju. Ako proizvod i servis isporuče obećanje, kupac se vraća. Ako ne – nijedan popust to ne može da popravi. Value-based prodaja znači da kupcu dajete više od proizvoda: da mu dajete sigurnost, pouzdanost i odnos koji traje.



Goran Dokić

SALES MANAGER WESTERN BALKAN
LOREAL

L'ORÉAL

Danas kupci dolaze informisaniji nego ikada – internet, društvene mreže i AI daju im 70–90% informacija pre nego što prodavac uopšte zakorači u razgovor. Međutim, informacija nije isto što i kontekst. Prodavac je tu da objasni suštinu: tehnologiju, strategiju iza brenda, trendove industrije i ono što kupac ne može da pronađe na Google-u. Zato savremeni prodavac mora da bude mnogo više od prodavca – mora da zna finansije, marginu, P&L, ROI, pozicioniranje i celo putovanje potrošača. L'Oréal zato insistira da naši account menadžeri postanu pravi konsultanti.

Mentorstvo je ključni deo našeg razvoja. Novi ljudi u prodaji u prvim mesecima obavezno prolaze teren – bez obzira da li su u prodaji, marketingu, kontrologu ili logistici. Moraju da razumeju odakle proces počinje. A najbolji prodavac ne mora biti najbolji mentor – mentor mora imati strpljenje, psihološki profil i želju da prenese znanje. Kada mladi prodavac uči od iskusnog kolege kako se vodi sastanak, kako se postavljaju pitanja i kako se vrednuje odnos sa kupcem – tada se stvara profesionalac koji ume da razgovara o vrednosti, a ne o popustu.

#7 PRODAJA KAO PROFESIJA TRANSFORMACIJA IZ SALES REP U VALUE-BASED EKSPERTA



Prodaja više nije prenos informacija – ona je proces razumevanja, savetovanja i kreiranja vrednosti. Razgovarali smo o tome kako se savremeni prodavac transformiše iz "prezentera proizvoda" u pravog poslovnog savetnika koji razume potrebe kupaca, njihove procese, izazove i potencijal. Panel je otvorio pitanje šta danas čini dobrog prodavca: sposobnost da sluša, analizira, predviđa i gradi dugoročne odnose.

Panelisti su podelili iskustva iz FMCG-a, automobilske industrije, kozmetike i distribucije, pokazujući da vrednost nije ono što prodavac kaže – već ono što kupac dobije. Novo vreme traži drugačije veštine: razumevanje finansija, category management-a, P&L logike, potrošačkog ponašanja i strateških ciljeva klijenata. Value-based prodaja postala je standard, a ključna prednost savremenog prodavca je dubinsko razumevanje biznisa – ne samo svoje, već i kupčevog.



Ljiljana Ljubisavljević

HEAD OF SALES SERBIA, CROATIA AND SLOVENIA
MARBO PEPSICO



Nekad se smatralo da je uspešan prodavac onaj koji zna cenovnik i rabatnu politiku. Danas je to samo mali deo posla. Moderni prodavac mora da razume kako pomaže svom kupcu da razvije kategoriju, da reši probleme u lancu snabdevanja, da poveća frekvencu i potrošačku relevantnost. Cena je deo slagalice, ali nikako polazna tačka. U razgovorima sa timovima uvek insistiram na „power of AND“ – da je važno i da prodamo proizvod, i da kreiramo vrednost, i da razumemo šta tačno naš kupac dobija time što radi sa nama.

Kultura kompanije je jednako važna kao i obuke. Ako interno ne živimo vrednosti, ne možemo očekivati da ih prodavac prenese prema kupcu. Zato naš prodajni tim tretiram kao porodicu: ljudi uče iz onoga što vide, a ne iz onoga što im kažemo. Mentorski programi, shadowing, stalna edukacija i praćenje trendova stvaraju sigurnost i samopouzdanje.

Kada prodavac razume kategoriju, potrošača, supply chain i finansije – onda on prestaje da prodaje „proizvod“ i počinje da prodaje **rešenje**. A u FMCG industriji, najvažnije pitanje je: šta je vrednost koju smo doneli potrošaču? To je ono što gradi partnerstva i dugoročne rezultate.



Robert Jenovai

BUSINESS DEVELOPMENT DIRECTOR
NELT GROUP

NeltGroup

U prodaji sam više od 28 godina i kroz karijeru sam vodio timove na najrazličitijim tržištima – od Srbije i Crne Gore, preko celog regiona, pa sve do Afrike, gde sam otvarao pet tržišta istovremeno. Jedna stvar je svuda ista: transakciona prodaja („kupi-kupi“) više ne funkcioniše. Dugoročni odnosi se grade samo kada prodavac zna da objasni vrednost, a ne samo karakteristike proizvoda.

Mojim timovima uvek ponavljam jednostavno pravilo: **karakteristike govore – koristi prodaju**. Ako kupcu samo kažete da je vaš proizvod „najbolji“, dobili ste ravnodušan odgovor. Ali kada mu objasnite kako taj proizvod povećava vrednost korpe, privlači više potrošača ili smanjuje njegove operativne troškove – tada počinjete da razgovarate o onome što je zaista važno.“

Value-based prodaja znači da prodavac razume biznis svog kupca bolje nego što kupac očekuje. Zbog toga naše timove učimo retail matematici, simulacijama prodavnica, načinu izlaganja robe, procesima logistike, ali i psihologiji odnosa. Prodavac mora znati strukturu organizacije kupca, njegove ciljeve, sisteme, budžetske cikluse i ograničenja – bez toga nema partnerstva. I najvažnije: odnos. Ljudi rade sa ljudima. Možete digitalizovati sve administrativne zadatke, ali poverenje se ne automatizuje. Prodavac koji razume procese, poštuje tuđi biznis i donosi stvarnu vrednost – takav prodavac nikada neće biti samo „sales rep“, već pravi biznis konsultant.



Luka Radovanović

OSNIVAČ I VLASNIK

B2BEE

b2bbee

Mi u B2B-u se bavimo kontekstualnim podacima – spajamo informacije iz ERP-a, Checkpoint-a, transakcija i ponašanja kupaca, i pretvaramo ih u konkretne uvide koji prodavcu znače. AI je moćan, ali ChatGPT je često previše generičan i ume da halucinira. Zato naš pristup počiva na proverljivim data pointovima.

Kada prodavac pita: „Šta znaš o ovom klijentu?“, sistem mu ne daje mišljenje – već činjenice. Promet, dugovanja, istorija kupovina, obrasci naručivanja, sve kroz jedan razgovorni interfejs. Naš cilj je da ERP progovori – da postane glasovni asistent koji prodavcu u kolima za tri sekunde daje pregled celog odnosa sa kupcem.

Ali postoji druga strana priče – AI može da oslabi kritičko razmišljanje. Zato uvek insistiramo na jasnim granicama: koji podaci su provereni, koji su samo pomoćni, a gde AI ne sme da ide. Ako se model previše osloni na nepouzdanu izvore, on postaje rizik. Ako se pravilno ograniči, postaje najjači alat koji prodaja može da dobije. Prodavac više ne mora da bude arhivar ili istraživač – on može da se fokusira na vrednost, jer sistem radi sve ostalo.”



Pavle Šćepanović

KONSULTANT

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD

25mcb
edukacija
GODINA

Mi u konsultantskom svetu prodajemo znanje – to znači da je priprema sastanka pola uspeha. ChatGPT koristimo kao brainstorming partnera već dve godine. Ne zato što ima tačne podatke, već zato što generiše ideje. On je kao da u sobi imate dvadeset kolega koji vam pomažu da oblikujete pitanja, strukturu razgovora, tok prezentacije i pripremu.

Ako znaš šta radiš – AI ti diže kvalitet pripreme, ne snižava ga. Ali ako ne znaš – on te može potpuno odvesti u pogrešnom smeru. To je opasnost o kojoj se premalo priča. Zato uvek savetujem timovima da AI koriste kao alat, a ne kao autoritet. On je fantastičan za prvi korak: kreiranje ideja, smernica, struktura, pregleda tema. Ali za poslovne odluke – potrebno je iskustvo, kontekst i stručnost.

U MCB – u imamo čak i „AI coffee break“ svakog ponedeljka, gde zaposleni dele primere kako im je AI skratio posao ili poboljšao rezultat. Najdivnije iskustvo je kada je jedna koleginica pred penzijom pokazala kako koristi Copilot za obradu dokumenata – svi smo bili oduševljeni. To je poenta: AI nije konkurent. On je alat koji svakog od nas može da podigne za jedan nivo – ako ga koristimo odgovorno.

#8 AI ALATI

KAKO KORISTITI AI ALATE ZA PRIPREMU I VOĐENJE PRODAJNOG RAZGOVORA



AI je promenio pravila igre u prodaji. Razgovarali smo o tome kako prodajni timovi uz pomoć veštačke inteligencije mogu bolje da se pripreme, brže analiziraju podatke i efikasnije vode razgovore sa klijentima. Panel je otvorio temu transformacije – kako AI pomaže da se satima prikupljanje informacija svede na minut, a donošenje odluka postane tačnije i utemeljenije.

Panelisti su govorili o tome kako AI postaje „drugi mozak“ prodavca: alati koji analiziraju ERP podatke, daju signale o rizicima, pripremaju sastanke, kreiraju follow-up strukture i pomažu u svim fazama razgovora. Ali isto tako, svi su naglasili da AI ne može da zameni ljudski kontekst, iskustvo i intuiciju. Prodavci koji nauče da spoje AI i ljudski faktor biće lideri prodaje u godinama koje dolaze.



Slobodan Stamenković

DIREKTOR
CHECKPOINT.RS



Veštačka inteligencija je potpuno promenila način na koji se pripremamo za prodaju. Nekada sam morao da provedem 30-40% radnog vremena čitajući registratore, otvarajući dvadeset tabova, kopajući po javnim izvorima i proveravajući bonitete, blokade, vlasničke strukture i sve druge podatke. Danas to vreme možemo da svedemo na minut – ali samo ako su podaci kvalitetni.

AI je snažan alat, ali bez pouzdanih baza on postaje opasan saveznik. Zato je naš posao da kreiramo proverene setove informacija koje AI može da „sažme“ u nekoliko jasnih rečenica za prodavca. Da mu da ono što mu stvarno treba: rizike, trendove, promene u firmi, promet, upozorenja, sve ono što bi inače tražio satima.

AI ne treba da zameni procenu, instinkt i iskustvo prodavca. Treba da mu napravi prostor za ono što je njegova suština – odnos. Brzina i efikasnost su ključne, ali odluka je uvek ljudska. Najveći izazov koji vidim u narednim godinama je standardizacija podataka, jer AI može da radi samo koliko je dobar ulaz koji dobija. A naš cilj je jednostavan: da prodavcima uklonimo operativni haos, da im pripremimo teren i da im omogućimo da rade ono što niko nikada neće moći da automatizuje – da budu ljudi koji razumeju druge ljude.



Miljan Radanović

MANAGING DIRECTOR
POSITIVE



Veštačka inteligencija u prodaji ima dva sveta: ličnu upotrebu i poslovnu upotrebu. Privatno – igrajte se sa ChatGPT-jem, trenirajte ga, probajte sve. To vas uči kako AI razmišlja. Ali u poslovnom svetu – to je potpuno druga priča.

ChatGPT nikada neće reći „ne znam“, uvek će pokušati da vas zadovolji čak i kad nema tačan odgovor. To je neprihvatljivo u biznisu. Zbog toga kompanije moraju da koriste modele trenirane isključivo na njihovim podacima i proverljivim izvorima. Mi smo razvili AI asistente za svaku funkciju u firmi: pravni tim, programere, prodaju, upravu. Pravni sektor je bio najkonzervativniji, dok nisu videli da AI može da im piše ugovore, anekse, pravne analize – i to brže nego ikada.

AI prodavcu mora dati samo ono što je relevantno i tačno. Zato se naši asistenti povezuju i na Checkpoint i na ERP, filtriraju milione podataka i prodavcu daju samo najvažnije: bonitet, promet, istoriju, signale rizika, promene na tržištu. AI pripremi sastanak, snimi ga, napravi sažetak, predloži follow-up i ostavi sve uredno arhivirano. Međutim, postoji jedna granica: sve što AI izgovori, prodavac mora da proveri i on je odgovoran za krajnji rezultat. AI je alat, a ne opravdanje. Njegova vrednost je ogromna – ali samo kada se koristi pametno.

3. SALES KONGRES 2026.



12.10.2026.

Beograd, Hotel Crowne Plaza

POTVRĐENI PANELISTI

Direktori prodaje (CSO) i Generalni direktori (CEO)



Miloš Andan

COMMERCIAL AFFAIRS DIRECTOR

AL DAHRA

aldahra

U pregovaranju je priprema pola posla – ali ne samo priprema za sastanak, već razumevanje partnera, njegove industrije, njegovih navika i istorije saradnje. Kada idem na pregovore sa novim partnerom, prvo prikupljam sve moguće informacije: šta rade, ko su im dobavljači, kakve su im finansije, kakva je njihova tržišna pozicija. Sa postojećim kupcima, proces je lakši jer već postoji istorija – znamo šta su kupovali, u kojim količinama, kakva je dinamika plaćanja i gde postoji prostor za rast.

Najvažnije je imati jasan cilj: da li ulazimo da prezentujemo kompaniju, proizvod ili konkretno pregovaramo o uslovima. Ako cilj nije definisan, to je gubitak vremena. Pregovarač mora da zna svoje polazne cene, idealni scenario, ali i minimum ispod kog ne ide.

Zato pravim više kalkulacija i više scenarija, jer nikad nećete dobiti idealnu situaciju. Uvek postoji buffer i uvek je pitanje – koliko možete da spustite cenu, a da ostane profitabilno. Međutim, ključ pregovaranja nije samo cena – to su odnosi. Aktivno slušanje je najvažniji alat. Ako pažljivo slušate partnera, on će vam sam reći šta mu treba, gde ima problem, šta mu nedostaje i koju vrednost možete da mu donesete. Kada dođe do problema sa isporukom ili kvalitetom, transparentnost je jedino rešenje: odmah komunicirati, doneti korektivne mere i predložiti alternativu. Pregovori se ruše samo kada komunikacija pukne – sve ostalo se može rešiti.



Stefan Petrović

SALES EKSPERT SA 20 GODINA ISKUSTVA

Priprema za pregovore ne počinje juče – ona počinje godinama ranije. Sve interakcije koje ste imali sa partnerom, sva razumevanja njegovih potreba, svih 20 razgovora pre pregovora – sve to je dugoročna priprema. Kada sednete za sto, tada se radi kratkoročna priprema: lista svih elemenata pregovaranja, jasno kvantifikovanih za obe strane. Bez toga nema strategije. Iz toga se rađa plan A, ali i plan B, plan C i plan D.

Najbolji pregovarači znaju da prvi dogovor gotovo nikada nije finalni – stvari se menjaju u hodu i zato alternativa mora biti spremna. Moj princip je jasan: nikada ne uzimam drugoj strani zadovoljstvo da pregovara. Pregovori su igra, a dobra igra stvara dobar odnos.

Psihološke taktike postoje – pregrejana prostorija, niska stolica, „one more thing“ trik – ali to koriste uglavnom oni koji ne znaju bolje. Najjače oružje je slušanje. Ako ne razumete interes druge strane, možete pregovarati danima, ali neće biti rezultata. Ključ je u svesnosti: znati gde se nalazite, koliko odstupate od svog BATNA-e (Best Alternative to No Agreement) i kada treba prevrnuti sto. Nekad pregovori moraju da se resetuju potpuno – jer su pogrešno postavljeni od samog početka. Snažan pregovarač nije onaj koji pobeđi svaku rundu, već onaj koji zna da kreira dogovor kojim se maksimizira ukupna vrednost – win-win u pravom smislu.

#9 MOĆ PREGOVARANJA



MALE TAJNE VRHUNSKIH MAJSTORA PREGOVARANJA

Pregovaranje je zanat koji se gradi godinama – i upravo o tom zanatu smo razgovarali na ovom panelu. Panelisti su govorili o realnim pregovaračkim situacijama: kako se pripremiti, kako razumeti potrebe druge strane, kako upravljati emocijama i kako donositi odluke koje stvaraju dugoročnu vrednost.

Razmenili smo uvide o tome da se pregovori ne vode samo za stolom – već mnogo pre toga, kroz istoriju odnosa, prikupljanje informacija, analizu tržišta i razumevanje interesa klijenta. Panel je pokazao da najjači pregovarači ne pobeđuju snagom, već razumevanjem. Win-win nije fraza, već veština – i u centru te veštine su priprema, odnos i sposobnost da se ponude rešenja koja zaista imaju smisla.



Nenad Rastovac

DIREKTOR PRODAJE ZA TRADICIONALNU TRGOVINU I
UGOSTITELJSTVO

FRIKOM



Najvažniji deo pregovaranja je razumevanje realnih potreba kupca. Čak i isti kupac u različitim periodima može imati potpuno različite prioritete – i zato morate slušati pre nego što ponudite rešenje. Kada razumemo šta je kupcu stvarno važno, tek tada se vraćamo interno da pripremimo modele, granice, alternative i simulacije. Plan B mora biti deo pripreme, jer se prvi plan retko dogodi. Granice moraju biti jasne: dokle možemo da idemo, šta je održivo, a šta je ispod crte. A jednako važno – znati šta nudimo što nije popust. U FMCG-u postoji ogroman prostor za vrednost iznad cene: usluga, logistika, frekvencija obilaska, brzina reakcije, kvalitet servisa.

Pregovori nisu „cenkanje“, osim ako kompanija sama ne stvori takvu percepciju. Kada imate jasnu komercijalnu politiku i kada kupac zna šta očekuje, razgovor se menja. U HORECA sektoru pregovori su potpuno drugačiji nego u retail-u – u jednom ste lider, u drugom morate dokazivati vrednost. Prošla sezona nam je pokazala koliko je važno biti iskren i transparentan: gde su rezultati dobri, nastavljamo; gde nisu, sednemo sa partnerima i analiziramo. A najveća veština pregovaranja? Upornost. Najbolji poslovi dešavali su mi se iz šestog, sedmog pokušaja. Mladi prodavci prerano odustanu – a pregovori zapravo počinju tek kada druga strana kaže ‚ne‘. Razumevanje + upornost – to je formula.



Nenad Lučić

DIREKTOR PRODAJE

MEDIGROUP



U velikim sistemima najveći deo pregovora zapravo se dešava interno – između sektora, procedura, finansija, operacija, pravnih parametara i strategije. Prodaja može da ugovori mnogo toga, ali pitanje je šta ostatak organizacije može da isporuči. Zato je izuzetno važno postići internu saglasnost pre nego što izađemo pred klijenta.

Privatno zdravstvo je posebno osetljiva kategorija, jer prodaja mora da bude potpuno usklađena sa najvišim etičkim i profesionalnim standardima. Svaki dogovor mora da se zasniva na stvarnoj vrednosti za pacijenta, a ne samo na komercijalnom rezultatu.

Kada pregovarate pod pritiskom konkurencije, najvažnije je pokazati stvarnu vrednost – ali ne na način da umanjujete druge, već da istaknete ono što vas razlikuje. Konkurencija je zdrava i potrebna svakoj industriji, posebno onoj koja se tako brzo konsoliduje kao zdravstveni sektor. Kada je potrebno preneti nepopularne odluke poput povećanja cena, ključ je transparentnost: objasniti makroekonomske razloge, medicinsku inflaciju i širi kontekst. Cena nikada nije tema sa kojom se počinje – ona dolazi na kraju, kada postoji razumevanje. Pregovori nisu neuspeh ako se dogovor ne postigne odmah. Važnije je očuvati kredibilitet i dugoročni odnos.



#10 RETAIL PRODAJA 2.0

KAKO IZGLEDA SAVREMENI PUT KUPCA?



Savremeni kupac živi između aplikacija, sajtova i fizičkih prodavnica – i očekuje da sve funkcioniše kao jedan doživljaj. Razgovarali smo o tome kako se menja customer journey u retail-u i kako brendovi mogu da povežu online i offline svet u jedinstveno iskustvo. Panelisti su podelili uvide iz apotekarskog biznisa, diskontnog formata, velikih lanaca i maloprodaje u ruralnim sredinama. Govorili su o personalizaciji, CRM-u, lojalnosti, omnichannel filozofiji i digitalnim alatima koji menjaju način kupovine. Poruka panela bila je jasna: kupac je danas jedan, bez obzira na kanal – a retail koji razume taj tok, biće prvi izbor na tržištu.



Dejan Aleksov

RETAIL DIRECTOR
BENU APOTEKE



U apotekama je granica između online i offline iskustva odavno izbrisana. Kupac vas danas doživljava kao jedinstven brend – bez obzira da li ulazi u apoteku, koristi sajt, poziva farmaceuta ili razgovara sa chatbot-om. Najvažnija reč u apotekarskom biznisu je poverenje, i ono se mora preneti i u digitalni prostor. Tokom godina razvili smo alate koji omogućavaju da se savet farmaceuta, koji je ključ odluke, približi digitalnom formatu: chat sa farmaceutom, video poziv, call centar, pa čak i streaming konsultacije. Kada to funkcioniše, kupac kroz dva kanala troši 25% više nego kroz jedan – jer dobija više mogućnosti i bolje iskustvo.

Organizacije više ne smeju posmatrati kupce kroz kanale prodaje. Kupac je jedan, a njegov lifetime value je ono što treba optimizovati. Loyalty program, praćenje ponašanja, analitika i personalizacija – sve to omogućava da razumemo potrebe kupca, bez obzira da li ide u apoteku ili kupuje online. E-commerce u apotekama raste stabilno, ali offline ostaje dominantan, jer pacijenti dolaze po savet, dijalog i sigurnost. Zato prava inovacija nije digitalizacija umesto apoteke – već digitalizacija **u službi** apoteke. Ta kombinacija daje najbolji rezultat.



Dimitrije Stojanović

GENERALNI DIREKTOR
GOMEX



Gomex je specifičan po tome što 70% naših prodavnica radi u ruralnim sredinama. To nas stavlja u potpuno drugačiji kontekst od velikih gradskih lanaca: u selu smo često prvo i jedino mesto kupovine, dok smo u Novom Sadu drugo mesto kupovine nakon velikih lanaca. Zato naš asortiman, izbor i logika prodavnice moraju da se menjaju u skladu sa tim. Ako je kupac u prolazu i dopunjuje osnovne namirnice – radnja mora biti brza, pregledna i jednostavna. Ako je u ruralnoj sredini – radnja postaje lokalna kuća.

Tehnologija najviše pomaže unutar kompanije. Rad u kategorijama je izuzetno zahtevan – analize, tabele, izveštaji – i zato smo implementirali AI koji u sekundi izvlači podatke o prodaji, trendovima i artiklima. Kategorijama menadžerima smo bukvalno skratili sate i sate rada. To im vraća prostor za kreativnost, saradnju sa dobavljačima i razvoj kategorije. Kupci su po prirodi lenji i kupuju rutinski – naš posao je da im te rutine olakšamo, a ne da ih preopterećujemo. Zato retail 2.0 za nas nije futurizam – nego pametno korišćenje podataka da bismo bili prvi izbor kupca.



Miloš Nešić

HEAD OF SALES
LIDL



Dolazim iz specifičnog segmenta retail-a – diskontnog formata koji je svojom pojavom potpuno promenio način kupovine u Srbiji. Naš customer journey mora biti jednostavan, efikasan i potpuno jedinstven kroz sve dodirne tačke: Lidl Plus aplikaciju, sajt, letak, službu za potrošače ili samu prodavnicu.

Šta god kupac otvori – dobija istu poruku, isti vizuelni identitet, isti doživljaj brenda. To je naša snaga: doslednost. A ključ odluke o kupovini u diskontu donosi se najčešće **pre ulaska u prodavnicu**. Zato je naš zadatak da kupcu unapred pružimo sve informacije, da mu olakšamo izbor i da iskustvo kupovine bude brzo, jasno i bez iznenađenja."

Na samom mestu prodaje, naš fokus nije na kompleksnoj prezentaciji, već na ceni i efikasnosti procesa. Cena je ključni faktor u donošenju odluke kod naših kupaca, ali ona nije jedini. Zato veliku pažnju posvećujemo razvoju privatne robne marke, dizajnu pakovanja i edukaciji zaposlenih – da proizvod predstave jednostavno i tačno, bez dodatnih troškova i brendiranja. Cilj je da kupac dobije premium iskustvo po diskontnoj ceni, a da procesi ostanu optimizovani. Diskont je filozofija: sve mora biti brzo, jasno i u funkciji onoga što kupac najviše ceni – vrednosti za svoj novac.



Marc Ernest Garofani

GENERALNI DIREKTOR
SUPERVERO



Super Vero je svesno ostao autentičan – umesto agresivne digitalizacije, fokusirali smo se na bogat asortiman i iskustvo u prodavnici. Naš koncept je suprotan diskont modelu: ne težimo minimalizmu, već želimo da kupac svaki put otkrije nešto novo. Prodavnica je prostor za istraživanje – kombinacija stranih brendova, lokalnih proizvoda i jedinstvene ponude.

Ipak, pratimo promene. Uvodimo elektronske cene, modernizujemo nabavku i koristimo AI za optimizaciju zaliha. Ali tehnologija nije suština našeg modela.

Najvažniji pokazatelj ostaju transakcije – njihov rast potvrđuje da kupci prepoznaju naš pristup. Ne pokušavamo da budemo nešto drugo, već gradimo na onome što nas razlikuje. Super Vero ostaje drugačiji – i upravo u toj autentičnosti leži njegova snaga.



Igor Đukić

HEAD OF RETAIL SALES
RAIFFEISEN BANK



U bankarstvu je odnos kupaca prema kanalima dramatično izmenjen – pre pet godina, 50% aktivnih klijenata dolazilo je u poslovnicu svakog meseca. Danas je taj broj ispod 10%. Mobilno bankarstvo je postalo najveća poslovnica banke – sa millionskim mesečnim posetama, koje nijedna fizička ekspozitura ne može da dostigne. Jednostavne proizvode kupci žele online, brzo i bez suvišnih koraka. Ali kompleksni proizvodi – stambeni krediti, investiciona savetovanja, korporativni aranžmani – i dalje zahtevaju lični kontakt i profesionalno savetovanje."

Zato se koncept poslovnice menja i deli se u zone. Prva je digitalna zona, koja klijenta usmerava na jednostavne transakcije. Druga je savetodavna zona, namenjena ključnim, kompleksnim odlukama. To je nova realnost retail bankarstva: digital preuzima rutinu, a ljudski kontakt preuzima strategiju. Savetovanje danas vredi više nego ikada – jer kupci mogu da pitaju AI sve što žele, ali najvažnije životne i finansijske odluke donose uz čoveka kome veruju.



Darko Apostolović

COO
DR MAX



Apotekarski biznis je po prirodi hibridan – deo proizvoda jednostavno ne možete kupiti online zbog zakonskih ograničenja. Zato balans između digitalnog i fizičkog iskustva mora biti pažljivo postavljen. Online deo poslovanja kod nas čini između 5 i 10% ukupne prodaje, ali ima ogroman potencijal u segmentima poput OKC saveta, live konsultacija i segmentiranih preporuka na osnovu potreba pacijenata. Click & Collect je postao jedan od naših najvažnijih servisa: kupac digitalno poruči, a u apoteci dobija dodatni savet i iskustvo, što spaja najbolje iz oba sveta.

Dok apoteka kao format ostaje kompleksna i sporija od FMCG retail-a, online daje širinu – brzu edukaciju, sezonske preporuke i širu ponudu. Najveći napredak vidi se u internim procesima: AI koristimo da ubrzamo nabavku, upravljanje zalihama, koordinaciju sa dobavljačima i kategorizaciju. Umesto da timovi sate provode u manuelnom radu, sada se fokusiraju na analizu, strategiju i rad sa pacijentima. Digitalno štedi vreme, ali ne zamenjuje ljudski kontakt. U apotekarstvu, empatija i savet ostaju nezamenjivi.

PREGOVARANJE

1. PREGOVARANJE

2. NAPREDNO PREGOVARANJE

3. PREGOVARANJE OKO CENE („CENKANJE“)

4. SIMULACIJE



50% vremena
simulacije

Agilna primena
u praksi

Simulacije bazirane na
PROGRAM ON NEGOTIATION
HARVARD LAW SCHOOL

www.mcb.rs
www.sales-kongres.rs

1. PRINCIPIJELNO PREGOVARANJE

PREGOVARANJE

- Zašto pregovaramo?
- Holistički pristup pregovaranju
- Harvardski pristup pregovorima

5 KLJUČNIH PRINCIPA U PREGOVORIMA

- Varijable u pregovorima
- Zone Of Possible Agreement (ZOPA)
- “Crvena linija”
- Vrednost u pregovorima
- Best Alternative To Negotiated Agreement (BATNA)

4 KLJUČNA PRAVILA U PREGOVORIMA

- Odvajanje ljudi od problema
- Fokus na interese, a ne na pozicije
- Opcije povoljne za obe strane
- Objektivni kriterijumi

TIPOVI PREGOVARAČA

- Razlikovanje 4 tipa pregovarača
- Analiza sopstvenog tipa
- Kako pristupiti svakom tipu pregovarača?

KOMUNIKACIJA

- Komunikacioni model
- Efektivno postavljanje pitanja
- Aktivno slušanje i kontrola procesa pregovora
- Uticaj emocija na pregovore
- Uticaj neverbalne komunikacije u pregovorima

SIMULACIJE

- Simulacije pregovaračkih situacija
- Analize simulacija
- Feedback

2. NAPREDNO PREGOVARANJE

NAPREDNE STRATEGIJE PREGOVARANJA

- Kreativno rešavanje problema
- Pregovaranje zasnovano na interesima
- Pregovaranje u kriznim situacijama

TAKTIČKE VEŠTINE U PREGOVARANJU

- Upravljanje dinamikom moći
- Taktike za stvaranje vrednosti
- Korišćenje tišine kao taktike
- Taktike za povećanje percepcije vrednosti

KOMUNIKACIONE VEŠTINE ZA NAPREDNE PREGOVARAČE

- Složenija pitanja i odgovori
- Neverbalna komunikacija na visokom nivou
- Upravljanje grupnim pregovorima

PREGOVARAČKI ALATI

- Koncept principijelnog pregovaranja
- Napredni alati u pregovorima
- Razvijanje pregovaračkih scenarija
- Upotreba BATNA-e
- Procena i upotreba ZOPA-e

SIMULACIJE

- Simulacije pregovaračkih situacija

- Analize simulacija
- Feedback

3. PREGOVARANJE OKO CENE („CENKANJE“)

PREGOVARANJE OKO CENE

- Zašto pregovaramo o ceni?
- Psihologija cene
- Osnovni principi pregovaranja o ceni

STRATEGIJE ZA PREGOVARANJE O CENI

- Priprema za pregovaranje o ceni
- Taktike snižavanja cene
- Tehnike povećanja vrednosti
- Kreativne metode za postizanje dogovora

KOMUNIKACIJA U PREGOVORANJU OKO CENE

- Veštine postavljanja pitanja
- Aktivno slušanje u pregovorima o ceni
- Uticaj neverbalne komunikacije
- Manipulacija glasom

TAKTIKE U PREGOVORANJU O CENI

- Anchoring (“Usidravanje cene”)
- “Cenkanje”
- Upravljanje tišinom
- Kalibrisana pitanja

SIMULACIJE

- Simulacije pregovaračkih situacija
- Analize simulacija
- Feedback

4. SIMULACIJE

Kompletan trening je baziran na posebno dizajniranim simulacijama za pregovaranje. Svaka simulacija traje 3h i sastoji se od tri dela: priprema simulacije, sama simulacija, analiza simulacije.

Postoje različite vrste simulacija: pregovori oko cena i uslova, teški pregovori, agresivni pregovori, pregovori sa velikim KAM-ovima, pregovori više zainteresovanih strana, kompleksni pregovori, pregovori u nabavci.

Simulacije se prilagođavaju svakoj kompaniji i delatnosti pojedinačno.

PRIPREMA SIMULACIJA

- Priprema pregovaračkih scenarija
- Uloge i odgovornosti učesnika
- Postavljanje ciljeva i strategija

SIMULACIJE

- Primena različitih pregovaračkih stilova
- Upotreba praktičnih pregovaračkih alata
- Pregovaranje u timu
- Sklapanje dogovora

ANALIZA SIMULACIJA

- Evaluacija pregovaračke simulacije
- Zajednička diskusija
- Feedback



Marko Mastikosa

GROUP CHIEF OPERATING OFFICER (COO)
FASHION COMPANY



Fashion industrija je u potpunosti zavisna od logistike. Više od 90% robe uvozimo, što znači da svaki poremećaj u globalnom lancu snabdevanja direktno utiče na naš promet, marže i kupce. Tokom proteklih godina suočili smo se sa svime – od zastoja u kineskim lukama, preko poremećaja u Sueckom kanalu, do višestrukog rasta cena kontejnerskog transporta. Kada roba kasni, sezona se skraćuje, kupci su nezadovoljni, a mi ulazimo u jače popuste da bismo prodali kolekciju. Zato kažemo da logistika može da bude ili naš najveći problem – ili naša najveća konkurentna prednost.

E-commerce nam je strateški kanal i zato ulažemo u brzinu, tačnost i fleksibilnost isporuke. Radimo iz mikro-lokacija, povezujemo zalihe više zemalja, uvodimo punu integraciju sa kurirskim službama i automatizujemo gotovo sve procese – od kreiranja narudžbine do predaje paketa.

Danas isporučujemo 91% paketa u roku 24–48 sati, ali jednako je važno i iskustvo: paketomat, parcel shop, promene adresa, praćenje u realnom vremenu. Sledeći korak je prediktivni AI – da pravi proizvod bude na pravom mestu u pravom trenutku. Logistika više nije operativa; ona je srce profitabilnosti.



Goran Bačić

SALES MANAGER
GEBRÜDER WEISS



Prodaja i logistika nisu dva sveta – oni su jedan organizam. Prodaja obećava rokove, logistika ih ispunjava. Bez sinhronizacije i zajedničkih KPI-jeva nema ni zadovoljstva kupaca ni stabilnog rasta. U našoj kompaniji smo zato postavili automatizovane sisteme koji odmah alarmiraju kada dođe do bilo kakvog kašnjenja: pogrešna adresa, kvar kamiona, loša komunikacija, vremenski uslovi – razlog je manje važan od brzine reakcije. Klijent u istom trenutku dobija informaciju kroz naš MyGW portal, a logistički tim odmah radi na rešenju.

Najgore što može da se desi je da kupac zove i pita: „**Gde je moja roba?**“. Zato je naš cilj da mi prvi obavestimo kupca, ne obrnuto. Transparentnost je danas ključ poverenja. Zato logistika mora da postane proaktivna, a ne reaktivna – da predvidi problem pre nego što nastane. Brža komunikacija, bolja integracija i zajednički nastup prodaje i logistike – to je recept kojim smanjujemo reklamacije i gradimo dugoročne odnose.

#11 NEVIDLJIVI HEROJI PRODAJE KAKO LOGISTIKA PRAVI RAZLIKU IZMEĐU USPEHA I OTKAZA



Prodaja se završava tek kada je proizvod u rukama kupca – i upravo tu logistika postaje ključna. Razgovarali smo o tome kako logistika danas oblikuje iskustvo kupca, utiče na profitabilnost i postaje najvažniji prodajni argument.

Panelisti su govorili o isporuci, brzini, tačnosti, integracijama, AI-u u logističkim procesima, kao i o realnim izazovima: kašnjenjima, globalnim poremećajima, padovima sistema i očekivanjima kupaca koji žele sve – odmah. Logistika više nije pozadinska funkcija; ona je prodajni alat, razvojni savetnik i direktni faktor rasta. Oni koji je savladaju – biće lideri tržišta.



Marko Divljan

IZVRŠNI DIREKTOR PRODAJE
TRANSFERA



Kupac ne kupuje samo proizvod – on kupuje isporuku. Ako je logistika loša, kupac ne pravi razliku između brenda i transporta, za njega je sve to jedno iskustvo. Zato smo u Transferi godinama ulagali u preciznost i brzinu, što se videlo u najvećim projektima, posebno u e-commerce segmentu gde smo morali da dostavimo na hiljade pošiljki dnevno, sa KPI-jem od 99%. Kada logistika radi dobro, kupac kupuje ponovo – i zato kažemo da je logistika direktno prodajna funkcija.

Digitalizacija nam je omogućila da radimo brže i pametnije. Uveli smo botove koji automatski pronalaze i šalju fakture, povezali smo se sa carinskim sistemima, a AI koristimo za prepoznavanje rizičnih pošiljki, analizu istorijskih podataka i predviđanje potreba klijenata. Naš cilj je da logistiku pretvorimo u razvojni savetnički servis: da klijentima predložimo kako da smanje troškove, ubrzaju tokove, optimizuju zalihe i postavimo sisteme koji garantuju stabilnost. Logistika nije kamion – logistika je inteligencija.

Dejan Petrović

IZVRŠNI DIREKTOR
ADAM ŠPED



Prodaja se ne završava kada se potpiše ugovor – tada tek počinje. Tek kada isporuka prođe bez greške, prodaja je zaista uspešna. Naš posao kao špeditera je da budemo nevidljivi heroji koji sve to omogućavaju: drumski, železnički, brodski i avio-transport, carina, skladište – sve mora da funkcioniše savršeno. Najveći izazov nisu veliki problemi, već onih poslednjih 1-2% slučajeva gde nešto pođe po zlu. Upravo ti procenti odlučuju da li će klijent otkazati ugovor ili ostati sa nama još deset godina.



Transparentnost je danas najjače oružje logistike. Klijent mora da vidi gde mu je pošiljka u svakom trenutku, mora da dobije tačnu informaciju, mora da zna da kontroliše svoj proces. Mi u Adam Šped-u zato mnogo ulažemo u edukaciju ljudi – da ne budu samo operateri, već analitičari, stručnjaci i savetnici. Automatizacija će preuzeti ponavljajuće poslove, ali poverenje i odnos još uvek može da gradi samo čovek. Logistika budućnosti neće biti borba za kamione, već borba za stručnost.





Milan Radulović

CTO
KAMELEON SOLUTIONS



Najveći mit u kompanijama je da je CRM – Excel. A Excel je tek nulti korak, mala baza podataka, nešto što može da pomogne pojedincu, ali nikada ceo sistem. CRM je proces, automatizacija i inteligencija nad podacima. Kada kompanije pokušaju da ga uvedu bez edukacije, bez mapiranja procesa, bez uključivanja korisnika, implementacija neminovno pada.

Polovina uspeha CRM-a je u tehnologiji – ali druga polovina je u **user adoption-u**. Ako korisnici ne razumeju koristi, sistem neće živeti. Zato uvek krećemo od analize: kako tim radi, kako izgleda njihov proces, šta im je zaista potrebno. Tek onda govorimo o tehnologiji, integracijama i AI-ju.

Najveći pokazatelj uspeha je kada CRM postane alat koji prodavci **žele** da koriste, jer im štedi vreme, vodi ih kroz proces, upozorava na prilike i pomaže im da prodaju više. To se postiže jedino uz uključivanje prodavaca u sam proces implementacije – od samog početka. U jednoj velikoj implementaciji, sa 1000 korisnika, uspeli smo jer je menadžment dao podršku, middle management učestvovao, a prodavci bili deo radne grupe. CRM ne sme da bude alat za menadžere, već alat za prodavce. Kada on njima olakšava posao, kada im daje uvide, podsetnike i širi im vidik – tada CRM postaje saveznik, a ne obaveza.



Milana Jović

HEAD OF MARKETING
LEAD DELTA



Marketing i prodaja često gledaju različitim očima – ali CRM ih povezuje u jedan jedinstven pogled na kupca. U LeadDelta radimo upravo na tome: da se kontakti, engagement, interakcije i ponašanje kupaca objedine na jednom mestu. Kada CRM prikuplja sve signale – posete sajtu, preuzete resurse, prijave za webinar, otvaranje mejlova – marketing može precizno da kvalifikuje lead, a prodaja dobija zagrejan kontakt kome zna **šta** je interesantno i **kada** je pravi trenutak za akciju. CRM tada prestaje da bude pasivna baza i postaje živi sistem koji proaktivno vodi prodaju."

Da bi CRM zaista radio, mora da postane deo svakodnevice. To znači da se informacije iz CRM-a moraju slati u kanale koje tim već koristi – slack, email, interne komunikacione platforme – umesto da sistem čeka da se prodavac „**vрати u CRM**". Tako se navika gradi prirodno. Prodavac mora da vidi vrednost: da mu CRM pokazuje prioritete, upozorava na follow-up, predlaže aktivnosti, olakšava timski rad i daje jasan pregled pipeline-a. Kada sistem postane produžena ruka prodavca, a ne još jedna obaveza – tada CRM zaista počinje da prodaje.

#12 CRM 4.0

DA LI VAŠ CRM PRODAJE ILI SMARA VAŠE PRODAVCE?



CRM sistemi danas postaju nervni sistem kompanija – ali samo ako se pravilno koriste. Panel je otvorio pitanja koja svi postavljaju: zašto CRM implementacije padaju, kako motivisati prodavce da ga koriste i kako ga pretvoriti u alat koji stvarno prodaje?

Panelisti su govorili o integracijama, automatizaciji, podacima, adoption-u, AI-u i kulturi u kojoj CRM postaje partner prodavcu. Jedna poruka bila je ključna: CRM nije baza podataka – CRM je proces. Kada život CRM-a prati život kupca, tim dobija jasnu sliku prilika i pravi trenutak za akciju. CRM tada postaje strateška prednost, a ne digitalna obaveza.



Ivan Košutić

GENERALNI DIREKTOR
SALES SNAP



Najveći razlog neuspeha CRM implementacija nisu alati – već ljudi. Mnogo firmi u Srbiji i dalje veruje da im Excel sasvim dobro radi posao, dok u svetu preduzetnici izaberu CRM pre nego što registruju firmu. Edukacija je ključ. Kada prodavci jednom shvate koliko im CRM štedi vreme, koliko im jasnije prikazuje klijente, koliko automatizuje dosadan rad, tada više nema povratka. Mi smo godinama radili na tome da klijenti razumeju moć automatizacije, praćenja ponašanja kupaca, lead scoringa, AI preporuka i personalizovanih kampanja. CRM nije alat za menadžere – to je alat koji prodavcu omogućava da radi 10 puta brže.

Naš model edukacije počinje korak po korak: prvo upoznavanje sa platformom, zatim učenje kroz praksu, pa zajednički rad na prvim kampanjama. Klijenti odmah vide rezultate. Tek tada CRM postaje deo kulture – kada ljudi oseće stvarnu korist. Automatizacija, integracije i machine learning su budućnost CRM-a, ali bez pravih podataka i bez jasnih procesa, oni ne znače ništa. CRM 4.0 nije magija. To je sistem u kome prodaja i marketing konačno rade zajedno, u kome se ništa ne zaboravlja i u kome se klijentu pristupa u pravom trenutku, sa pravom ponudom. To je CRM koji zaista prodaje.



NIL RAKAM

SNAP

PRODAJA

Mc Graw Hill

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD **mcb** edukacija



Dejan Mikić

DIREKTOR PRODAJE
DOKA



Kada govorimo o rezultatima, za mene je najvažnije razumeti kontekst u kojem ljudi rade. Uvek prvo analiziram da li su razlozi za slabije performanse objektivni ili subjektivni. Ako su spoljašnji faktori u pitanju, potrebno je imati strpljenje i razumevanje.

Međutim, ukoliko se greške ponavljaju i ne dolazi do promene, dolazi trenutak kada lider mora da donese teže odluke. Balans između podrške i odgovornosti je ključan deo ove uloge i nešto što se uči kroz iskustvo.

Jedan od najvećih izazova u mojoj karijeri nisu bili prodajni procesi, već situacije kada sam morao da donosim odluke o smanjenju tima. Takve odluke nisu samo poslovne, već i lične, i zahtevaju visok nivo odgovornosti i zrelosti.



Nataša Vukšić

COMMERCIAL DIRECTOR
EKO SERBIA



Verujem da svaki tim čine ljudi različitih performansi, ali da je ključ uspeha u individualnom pristupu svakom članu. Kao lider, ne oslanjam se na pritisak, već na prisutnost i razumevanje. Kada neko ne ostvaruje rezultat, moj fokus nije na posledici, već na uzroku – šta ga blokira i kako možemo zajedno da to prevaziđemo.

Smatram da je poverenje osnova svakog uspešnog tima. Ljudi daju maksimum onda kada osećaju podršku i kada znaju da neko stoji iza njih, čak i u periodima slabijih rezultata. Zato je važno razumeti šta ih motiviše, ali i šta ih demotiviše, i raditi sa tim u svakodnevnom radu.

Za mene, ključna veština direktora prodaje jeste razumevanje ljudi – kako svog tima, tako i klijenata i partnera. Kada to postoji, rezultati dolaze kao posledica, a ne kao jedini cilj.

#13 SUPERMOĆ ŠTA ČINI JEDNOG DIREKTORA PRODAJE IZUZETNIM?



Panel posvećen ulozi direktora prodaje otvorio je jedno od ključnih pitanja savremenog poslovanja – šta zaista čini vrhunskog lidera u prodaji. Iako se prodaja često posmatra kroz brojeke i rezultate, diskusija je pokazala da se suštinska razlika pravi u radu sa ljudima, razumevanju tržišta i sposobnosti balansiranja između pritiska i podrške.

U fokusu razgovora bili su timovi – kako ih graditi, razvijati i održavati u uslovima stalnih promena. Panelisti su se složili da ne postoji univerzalna formula, ali da uspeh dolazi iz kombinacije poverenja, jasnih ciljeva i kontinuiranog rada sa svakim pojedincem. Prodaja nije individualni sport – ona je timska igra u kojoj lider ima ključnu ulogu da poveže različite profile ljudi u funkcionalnu celinu.



Mladen Miljić

HISENSE COMMERCIAL DISPLAY SALES DIRECTOR
SOUTH-EASTERN EUROPE

HISENSE

Hisense
Commercial Display

Verujem da razlozi za neuspeh u prodaji mogu biti jednostavni – ljudi ne znaju, ne mogu ili ne žele. Ako ne znaju, na meni je da ih naučim. Ako ne mogu, potrebno je pronaći ulogu u kojoj će biti uspešni. Ali ako ne žele, tada je važno doneti jasne odluke.

Ključ motivacije je transparentnost. Kada tim jasno vidi ciljeve, način nagrađivanja i sopstvenu ulogu u rezultatu, spreman je da uloži dodatni napor. Ljudi žele fer odnos i jasna pravila.

Prodaja je temelj svake kompanije. Bez nje ne postoji nijedna druga funkcija. Zato je važno da ceo sistem razume svoju ulogu u podršci prodaji i da svi rade ka istom cilju – ostvarivanju rezultata.



Jelena Tomić

DIREKTOR PRODAJE I MARKETINGA
HOTEL CROWNE PLAZA


CROWNE PLAZA
BELGRADE

Prodaju vidim kao supermoć jer ona povezuje ljude, stvara odnose i gradi dugoročnu vrednost. Upravo zato verujem da je najvažnija uloga lidera da izgradi tim u kojem svaki pojedinac ima prostor da razvije svoj stil i doprinese na autentičan način.

Kada rezultati izostanu, ne tražim krivca, već razlog. Prodaja je dinamičan proces u kojem su oscilacije normalne, ali ako su ciljevi jasni i proces postavljen, svaki član tima može da pronađe svoj način da doprinese rezultatu.

Posebno verujem u dugoročne odnose sa klijentima. Kratkoročni rezultati mogu doneti uspeh na nivou meseca ili kvartala, ali samo kvalitetni odnosi obezbeđuju stabilan rast. Zato je za mene balans između rezultata i odnosa ključ uspešne prodaje.



Dragan Buača

SALES DIRECTOR END USERS
& FIELD SERVICES SALES
SCHNEIDER ELECTRIC

Schneider
Electric

Rad sa različitim generacijama, posebno sa Gen Z, zahteva fleksibilnost i razumevanje njihovih potreba. Mladi žele da se njihov glas čuje, da imaju svrhu i priliku za razvoj. Zato im dajemo prostor da uče, predlažu ideje i aktivno učestvuju.

Veliki fokus stavljamo na razvoj kroz različite edukativne platforme i kontinuirano usavršavanje. Na taj način omogućavamo zaposlenima da sami biraju tempo i pravac svog razvoja.

Takođe, verujem u konsultativnu prodaju. Naš cilj nije prodaja proizvoda, već kreiranje rešenja za klijente. Ljudi koji mogu da razumeju potrebe tržišta i ponude konkretna rešenja prave najveću razliku. Upravo ta kombinacija znanja, komunikacije i razumevanja čini osnov savremene prodaje.



Marko Đerić

SALES DIRECTOR MT
NOMAD FOODS
Nomad Foods

Ljudi ostaju u kompanijama u kojima se osećaju dobro i gde imaju podršku. Zato mi je fokus na izgradnji tima koji funkcioniše kao celina, sa otvorenom komunikacijom i zdravom atmosferom.

Važno je da lider bude prisutan, ali ne i izvor dodatnog pritiska. Kada tim zna da ima podršku i da odgovornost nije jednostrana, tada su ljudi spremni da daju maksimum.

Takođe, smatram da je važno imati jasan pravac i držati se strategije. Kratkoročni rezultati mogu varirati, ali dugoročna konzistentnost i jasno definisan cilj daju stabilnost timu i organizaciji. Upravo ta kombinacija poverenja, podrške i pravca čini razliku u liderstvu.



Ivana Laković

DIREKTOR
LUXURY INTEGRATED

ESTD 2009
LUXURY
INTEGRATED
BOS — NYC

Luksuz počinje tamo gde nužnost prestaje – i zato on nikada nije samo proizvod, već emocija, ritual i doživljaj. U luksuznoj industriji izvrsnost je podrazumevana: tačnost, perfektna komunikacija, besprekorno iskustvo. Sve ono što u drugim industrijama nazivamo „**dodatom vrednošću**“, u luksuzu je početna tačka. Kupac ne dolazi da čuje koje kategorije sobe imate, već da oseti univerzum brenda, da doživi pažnju koja je personalizovana, intimna i autentična. Luksuz zahteva da se obratite svakom gostu lično – kao da je jedini. Zato kažem da u luksuzu ne postoje formule, postoji samo čovek i njegovo iskustvo.

Globalni brendovi danas više ne mogu da žive na staroj slavi. Generacija Z menja pravila igre – ona želi autentičnost, personalizaciju i istinsku brigu, a ne deklarativni luksuz. Zato luksuzni brendovi moraju da razumeju lokalnu kulturu i specifičnosti tržišta, jer ista strategija ne funkcioniše u Francuskoj, Ujedinjenim Emiratima i na Balkanu. Pogrešni pokušaji, poput globalnih kampanja za Ramadan koje su propale jer nisu slušale lokalne stručnjake, najbolji su dokaz da luksuz 2.0 znači – povratak istinskim vrednostima. Luksuz nije skupo. Luksuz je autentično, pažljivo, posebno. To je umetnost stvaranja trenutka koji se ne može ponoviti

Jelena Ratković

NATIONAL SALES MANAGER FOR SERBIA
THE CHEDI HOTEL LUSTICA BAY

THE CHEDI
HOTEL & RESIDENCES
LUSTICA BAY, MONTENEGRO

Luksuzni turizam u regionu raste, ali realnost je da Srbija još uvek nema formiranu svest o tome šta luksuz zaista jeste. Luksuz nije visoka cena – luksuz je osećaj. To je pripadnost, toplina, personalizacija, doživljaj koji gost pamti i zbog koga se vraća. Zato kod nas u The Chedi Luštica Bay-u svaka komunikacija počinje slušanjem.

Gost ne želi da mu pobrojite sobe i kvadrate. On želi da zna: **šta je to što Čedi nudi, a drugi ne?** To je srž storytelling-a. Ne prodajete boravak – već priču, emociju i iskustvo koje pripada samo tom mestu. I zato nam se gosti vraćaju, čak i van sezone. Oni ne kupuju sobu. Oni kupuju osećaj luksuza.

U luksuzu je najvažnije poverenje, a ono nastaje iz pravog odnosa. To nije prodaja iz job description-a – to je poziv. Morate voleti ovaj posao da biste mogli da ga radite dobro. Luksuz traži strpljenje, znanje, intuiciju i empatiju. Generacijski jaz posle pandemije dodatno otežava proces – nove generacije često ulaze u luksuzno hotelijerstvo misleći da sve znaju, a zapravo tek treba da nauče šta znači posvećenost i služenje gostu. Ali kada se znanje prenosi, kada se napravi prava kultura i kada svaki zaposleni razume da je iskustvo gosta jedinstven trenutak – tada se luksuz zaista događa. A to je ono što nijedna tehnologija nikada neće moći da zameni.

#14 PRODAJA LUKSUZA KAKO SE PRODAJU SNOVI I EMOCIJE?



Luksuz je svet u kojem proizvod nikada nije glavni – već osećaj koji on stvara. Razgovarali smo o tome kako izgleda prodaja u industriji gde je svaka interakcija ritual, a svaka reč deo iskustva.

Panelisti iz oblasti luksuznog hotelijerstva i konsaltinga govorili su o tome kako personalizacija, autentičnost i emocionalna inteligencija postaju najvažniji alati u prodaji. Luksuz više nije status – luksuz je pažnja, toplina i priča koja se pamti. U vremenu novih generacija kupaca, luksuz traži novu filozofiju – manje formalnosti, više istine.



Dejan Boljanović

HEAD OF SALES SBU BEVERAGES
SERBIA AND MACEDONIA

ATLANTIC GRUPA



U Atlantic Grupi volimo da kažemo da stvaramo ukuse koje volite – ali jednako tako nastojimo da stvaramo i edukacije koje vole naši zaposleni. Za više od 1.500 ljudi u prodaji, imamo potpuno strukturiran sistem učenja: šest modula, 16 treninga, funkcionalne edukacije za prodaju, marketing, finansije i controlling, kao i mrežu od preko 60 internih trenera. U FMCG-u je ritam brz, i ljudi su pod pritiskom – zato je ključno da edukacija bude relevantna, korisna i dobro tempirana. Znanje se ne usvaja u haosu. Mora imati smisla, prostor i pravu atmosferu. Zato veliki deo naših treninga uključuje i praktične sesije, mini coaching, role-play i direktan rad sa trenerima iz regiona.

Feedback je dvosmerna ulica – odgovornost je i na onom ko daje i na onom ko prima povratnu informaciju. Ne trudimo se da imamo samo godišnje evaluacije, jer to postaje forma; feedback mora da se daje svakodnevno, u realnim situacijama, na ručku, na sastanku, na terenu. Tako se učenje zaista dešava. Simulacije koristimo pažljivo – mogu biti izuzetno moćne, ali ako se ne moderiraju dobro, mogu postati emocionalno praznjenje. Učimo ljude da cilj simulacije nije „**istresti se**“, već naučiti kako rešiti situaciju. Atlantic je prošle godine dobio nagradu za HR inovaciju upravo za pristup integrisanog učenja – jer suština je da se znanje prenosi autentično, primenljivo i sa merom



Zoran Zagorac

DIREKTOR PRODAJE I MARKETINGA
CITY EXPRESS



City Express posluje 23 godine i naš prodajno-operativni tim funkcioniše kao veliki, povezani organizam. Za razliku od korporacija sa velikim strukturama, mi radimo mnogo brže, bliže i direktnije. Zato povratna informacija kod nas nije protokol – već svakodnevna praksa. Ljudi moraju da znaju šta rade dobro i šta može bolje, ali takav razgovor mora biti urađen sa merom, tako da se zaposleni oseća sigurno i podržano. Ako je neko emotivan, ako reaguje, to znači da mu je stalo. Problemi nastaju tek kada zaposleni utihne. Zato verujem da je iskren, pravovremen i human feedback jedan od najvažnijih alata za razvoj.

U malim timovima učenje najbrže napreduje kroz praktične primere i rutinu. Kod nas se znanje prenosi kroz kombinaciju interne obuke, iskustva starijih kolega i onoga što se realno dešava svaki dan na terenu. Iako nismo velika korporacija, koristimo najbolje prakse: strukturisanje procesa, jasne uloge, definisane korake prodaje, pravilno vođenje razgovora sa klijentima. Kada ljudi razumeju strukturu, osećaju se sigurnije. A sigurnost vodi ka boljoj usluzi, boljem odnosu sa klijentima i većoj efikasnosti. Naš model nije komplikovan – ali je dosledan. I zato radi.

#15 LEARNING & SALES



KAKO IZGLEDA RAZVOJ PRODAJNOG TIMA KADA NIJE DOSADAN?

Učenje u prodaji mora da bude brzo, primenljivo i povezano sa realnim izazovima. Razgovarali smo o tome kako kompanije danas grade prodajne akademije, kako izgledaju moderni trening programi i zašto edukacija mora biti u ritmu tržišta, a ne u ritmu PowerPoint-a.

Panelisti su podelili iskustva iz FMCG-a, logistike i prehrambene industrije, ističući važnost kombinacije teorije i terenskog rada, microlearning pristupa, mentorskih programa i kontinuiranog feedback-a. Znanje je valuta koja se najbrže troši – zato je razvoj ljudi danas strateška funkcija, ne HR protokol.



Dušan Gavrilović

DIREKTOR RAZVOJA
MILK HOUSE



Najvažnija lekcija iz moje karijere, bilo u Coca-Coli ili danas u porodičnoj kompaniji Milk House, jeste da ne možete naučiti nekoga ko **ne želi** da uči. Trening bez motivacije je samo lep događaj – ali ne daje rezultat. Zato prvo biramo ljude koji imaju želju za razvojem, a onda im dajemo alate. Drugi ključ je individualizacija. Previše kompanija pokušava da sve nauči sve, umesto da bira kompetencije koje su zaista potrebne timu u tom trenutku. Prodaja je široka oblast: pregovaranje, komunikacija, otvaranje razgovora, vođenje sastanka, analiza, razvoj klijenta. Ako pokušate sve odjednom – nećete dobiti ništa. Pravi razvoj je u fokusu i dubini.

Da bi znanje ostalo trajno, ljudi moraju dobiti **kontekst** i realnu situaciju u kojoj će primeniti ono što su naučili. Najbolji momenat za učenje nije u sred krize – već pre nje, a prava vrednost stiže tek kroz refleksiju nakon realnog izazova na terenu. Zato praktikujem da zaposleni nakon treninga odmah dobiju zadatak vezan za stvarnog kupca, stvarnu pregovaračku situaciju ili mali projekat. U malom sistemu koristimo i jednostavne digitalne alate – od YouTube masterklasa, do internih microlearning sesija od 10–15 minuta. Ako ne možete da povučete ljude sa terena, trening ide kod njih. Učenje mora da bude praktično, kratko, konkretno i relevantno – samo tako postaje deo svakodnevice.

Žarko Savić

GROUP HEAD OF SALES DEVELOPMENT
NELT GROUP
NeltGroup



Nelt je danas prisutan na 14 tržišta, sa preko 1.800 ljudi u prodaji, i zato je razvoj ljudi ključna tema, ne benefit. U vremenu kada je kvalitetan kadar teško pronaći, a još teže zadržati, sistem edukacije postaje strateška funkcija. Mi u Neltu već deset godina imamo **Nelt Sales Academy**, našu internu školu kroz koju prođu sve pozicije: od komercijaliste koji prvi put ulazi na teren, do Sales menadžera koji vodi velike timove. Trening programe kreiramo zajedno sa partnerima iz regiona i globalnim kompanijama, a svake godine revidiramo kurikulum da bismo ga prilagodili tržištu, trendovima i potrebama kupaca. Feedback je centralna tema – bez njega nema napretka, a bez napretka nema ni motivacije.

Najveća vrednost našeg modela je kombinacija teorije i terenskog rada. Posle svakog treninga sledi job training: nadređeni odlazi sa zaposlenim na teren, posmatra primenu veština i daje konkretan feedback uz jasne alate i aplikacije za evaluaciju. To pravi trajno znanje.

Nova generacija zaposlenih traži drugačiji pristup – microlearning, individualizovan sadržaj, gamifikaciju, kratke formate i brze primere iz prakse. Zbog toga uvodimo i SAP SuccessFactors LMS sistem, kako bi učenje bilo dostupno u svakom trenutku i u ritmu koji svakom zaposlenom odgovara. Znanje mora da ostane živo – a to je moguće samo kada se učenje posmatra kao sastavni deo posla, a ne kao obaveza.



Stefan Alčaković

HEAD OF GROWTH, BRAND PERFORMANCE AND COMMUNICATION

ANANAS E-COMMERCE

ananas

Ananas je nastao sa misijom da izjednači teren – da mali i veliki trgovci dobiju jednaku šansu da budu vidljivi i da rastu. Na našoj platformi se mesečno generiše preko pet miliona sesija, što znači da trgovac dobija publiku koju sam možda nikada ne bi dosegao. Zato partneri dobijaju personalizovane pakete vidljivosti i alate, ali ni najbolja pozicija ne može da zameni kvalitet ponude. Kada trgovac razume kako korisnici pretražuju, koje kombinacije proizvoda kupuju i kako izgleda njihov shopping mindset, onda počinje pravi rast. Jedan prodavac garderobe je godinu dana analizirao podatke pre nego što je optimizovao svoj asortiman – i danas ostvaruje izvanredne rezultate.

Kupci više ne razmišljaju u kategorijama – već u potrebama. Ako kupuju telefon, odmah razmišljaju o maski, kablju, slušalicama. Zato smo uveli vizuelnu pretragu i **voice search**, kako bi korisnik u nekoliko sekundi pronašao sve što mu treba. Ananas sve više postaje i edukativna platforma: radimo automatizovane podsetnike za replenishment, nudimo proizvode koji su u logičnom odnosu, i otvaramo nove kategorije poput digitalnih proizvoda, igara i poklon kartica. Naš cilj je jednostavan – da korisnik **na jednom mestu** reši sve što mu treba, a da trgovac dobije prodajni kanal koji prati njegov ritam, njegov brend i njegovu strategiju.



Tijana Bikić

HEAD OF COMMERCIAL

GLOVO

Glovo

Na Glovu je korisnik uvek u centru. Zato niko od nas ne bira koje ćemo partnere istaknuti – to rade naši korisnici kroz algoritme koji prilagođavaju aplikaciju svakom pojedincu. Dve osobe koje istovremeno otvore Glovo neće videti istu ponudu, jer sistem prati istoriju kupovine, ponašanje i preferencije. To je filozofija koju sam ponela iz Amazon-a: „**User first, partner second**“.

Naše kategorije danas daleko prevazilaze hranu – od poklona, preko non-food artikala, do specijalizovanih retail proizvoda. Upravo zato rast u ne-restoranskim segmentima postaje sve veći i oblikuje nove navike kupaca.

Podaci su naša najveća valuta. Glovo ima sposobnost da targetira korisnike prema **ponašanju**, a ne prema interesovanjima – što ga čini jednim od najefikasnijih oglasnih kanala. Ako je korisnik ranije kupovao nešto za kućnog ljubimca, njemu će se prikazati ponuda hrane za ljubimce; dok bi na primer Google Ads tu istu ponudu prikazao nekome ko je samo gledao video o psima. Partneri danas investiraju od 1 do preko 10% svog prometa u vidljivost na Glovu, jer naši premium placementi podižu prodaju i preko 30%. Lojalnost korisnika kroz **Glovo Prime** dodatno menja igru – ti korisnici poručuju tri puta češće i imaju znatno veću prosečnu korpu. Investicija u njih uvek se vraća.

#16 PRODAJA 2.0



KAKO GLOVO, WOLT I ANANAS POSTAJU NOVI PRODAJNI KANALI

Digitalni marketplace-i postali su novi autoputevi prodaje – a kupac više ne razlikuje hranu, retail ili logistiku. Sve želi brzo, jednostavno i na klik. Panel je analizirao kako brendovi rastu kroz platforme kao što su Glovo, Wolt i Ananas, šta određuje vidljivost i kako algoritmi oblikuju ponašanje potrošača.

Panelisti su govorili o podacima kao najvažnijoj valuti, o premium placement-u, lojalnosti, personalizaciji, voice search-u, vizuelnoj pretrazi i segmentaciji koja određuje poziciju brenda u aplikacijama. Ovi kanali nisu alternativni – oni su nova realnost prodaje. Brendovi koji ih razumeju biće oni koji osvajaju digitalnog kupca.



Darko Dujić

DIREKTOR
EPONUDA



EPonuda je specifična platforma jer kombinuje price-comparison modele, category management i pametne algoritme. Kupci danas imaju četiri ključna kriterijuma: transparentnost, tehnologiju, saobraćaj platforme i povratak korisnika. Kada imate 4T, imate zdrav digitalni ekosistem. Prva stvar koju gledamo je brzina: ako se webshop otvara 15 sekundi, korisnik odlazi. Ako je checkout komplikovan, odlazi. Ako nema jasne recenzije ili garancije – odlazi. Digitalni kupac želi da završi kupovinu za minut, a ne za deset. I zbog toga su optimizacija sajta, UX i performance danas jednako važni kao i cena.

Naša platforma funkcioniše kao virtuelni category manager: svakog dana imamo uvid u preko 3.000 kategorija i desetine hiljada brendova, što nam daje savršeno jasnu sliku o tržištu. Kupci na platformama poput naše su „**smart buyers**“ – ljudi koji žele najbolje ponude, ali i najbrže informacije. Zato nam podaci diktiraju gotovo sve odluke: od toga koje kategorije rastu, do toga koje funkcionalnosti treba prioritarno razvijati. Konkurencija poput Temu-a nije pretnja – ona je katalizator. Zahvaljujući njoj kupci sve više prihvataju online kupovinu, što podiže celo tržište. E-commerce u Srbiji tek ulazi u fazu eksplozije i svi igrači koji stvaraju vrednost – rastu zajedno.



Ognjen Ljumović

HEAD OF SALES
WOLT



U on-demand ekonomiji kupci očekuju isporuku za 30 do 60 minuta – i naš zadatak je da obezbedimo da brzina nikada ne ugrozi kvalitet. U Wolt-u koristimo složene algoritme koji biraju optimalnog dostavljača, procenjuju vreme pripreme, održavaju fer balans između brzine i pouzdanosti i osiguravaju potpuno korisničko iskustvo. Mi smo jedini u industriji koji su svoj algoritam učinili javno dostupnim kroz Algorithm Transparency Report, jer verujemo da poverenje počinje transparentnošću. Naš sistem uči iz podataka u realnom vremenu – šta korisnici traže, koja kategorija raste, gde postoji manjak ponude – i na osnovu toga širimo selekciju i uvodimo nove partnere.

Wolt danas nije samo platforma za hranu – već sveobuhvatni logističko-komercijalni sistem koji povezuje restorane, retail, male biznise i velike brendove. Više od 88% naših partnera su mala i srednja preduzeća, i ponosni smo što upravo njima pomažemo da rastu. Preko našeg pretplatničkog modela **Wolt+**, korisnici naručuju i do tri puta češće nego prosečan korisnik, a restorani i trgovci dobijaju veću vidljivost i lojalnu bazu kupaca. Bez obzira na brzinu digitalnih promena, suština ostaje ista: slušati korisnike, pratiti njihove navike i isporučiti iskustvo koje je jednako dobro – svaki put.





#17 MULTINACIONALNE KOMPA NIJE

MULTI-TRŽIŠTA, MULTI-POTROŠAČI, MULTI-ZAPOSLJENI, MULTI-PROIZVODI, MULTI-KULTURA... A JEDAN DIREKTOR. KAKO SE IZBORITI SA 10+ RAZLIČITIH KULTURA ISTOVREMENO?

Rad u multinacionalnim kompanijama često se posmatra kao sinonim za razvoj, strukturu i velike prilike. Međutim, iza toga stoji kompleksan sistem u kojem se prepliću globalne strategije, lokalne specifičnosti i različiti kulturni obrasci. Upravo ta dinamika bila je u fokusu panela na kojem su učestvovali predstavnici kompanija Microsoft, IBM i Comtrade. Diskusija je otvorila ključna pitanja: kako izgleda savremena prodaja u tehnološkim kompanijama, koliko je važno tehničko znanje u odnosu na relationship pristup, ali i kako se balansira između globalnih ciljeva i lokalnih tržišta. Panelisti su se složili da je uloga prodaje značajno evoluirala – od klasične prodajne funkcije ka konsultantskoj ulozi koja podrazumeva razumevanje biznisa klijenta i sposobnost da se tehnologija prevede u konkretan poslovni rezultat.

Poseban akcenat stavljen je na razvoj ljudi, kulturu i rad u multikulturalnom okruženju, gde razlike nisu prepreka, već potencijal za rast i inovacije.



Dušan Milićević

GENERALNI DIREKTOR
COMTRADE SYSTEM INTEGRATION



Prodaja kakvu smo poznavali pre 10–15 godina više ne postoji. Danas prodavac mora da razume šta prodaje i kako to utiče na biznis klijenta. Ako ne znate proizvod i ne razumete problem klijenta, ne možete da budete relevantni. Prodavac postaje konsultant – neko ko donosi rešenje, a ne samo ponudu.

Tehničko znanje je postalo obavezno, ali ono nije dovoljno. Potrebno je da razumete širu sliku, da analizirate i da budete sigurni u vrednost koju nudite. Klijent danas ne želi prodavca koji samo postavlja pitanja – želi nekoga ko već na prvom sastanku donosi vrednost.

Kada je reč o kulturi i radu sa različitim timovima, sve počinje od vrednosti i jasne komunikacije. Ako tim deli iste ciljeve i principe, razlike među ljudima postaju prednost. U našem slučaju, različite kulture čak podstiču zdravu konkurenciju i dodatnu motivaciju.

Razvoj ljudi je ključ. Greške su dozvoljene i poželjne, jer iz njih učimo. Najveći problem nije greška, već njeno ponavljanje. Takođe, izlazak iz zone komfora je neophodan – tu se dešava pravi napredak.



Igor Pravica

GENERAL MANAGER,
IBM CENTRAL EASTERN TERRITORIES
IBM



U današnjem tržištu, tehnološko znanje se podrazumeva. Transparentnost je velika i klijenti su informisani, tako da ne možete biti relevantni bez razumevanja onoga što radite. Ipak, ono što pravi razliku su odnosi – ali ne površni, već partnerski, zasnovani na poverenju.

Rad u multinacionalnom okruženju donosi ogromnu vrednost upravo kroz različitosti. Najviše sam naučio kroz rad sa ljudima iz različitih zemalja, kultura i načina razmišljanja. To iskustvo ne utiče samo na karijeru, već i na lični razvoj.

Kada govorimo o regionu, imamo veliki potencijal – talenat, znanje i želju za uspehom. To je ono što globalne kompanije prepoznaju i zbog čega investiraju u ovaj deo sveta.

Moj savet svima koji razmišljaju o karijeri u multinacionalnim kompanijama je da budu otvoreni i spremni na promene. Izlazak iz zone komfora i prihvatanje različitosti su ključni za razvoj.



Tatjana Stepanović

AI BUSINESS SOLUTIONS SALES DIRECTOR,
WESTERN EUROPE
MICROSOFT



U prodaji ne tražim savršen spoj inženjera i prodavca, jer se to retko dešava. Ono što tražim je prodajni mindset, sposobnost da se izgradi odnos i razumevanje klijenta. Tehnologija se uči, ali sposobnost da objasnite klijentu kako će konkretno rešenje unaprediti njegovo poslovanje – to je ključna vrednost.

Kada govorimo o globalnom i lokalnom, uvek postoji balans. Kao globalna kompanija donosimo standarde, ali moramo da razumemo specifičnosti svakog tržišta. U Evropi su to teme poput regulative, AI bezbednosti i zaštite podataka, dok su na našem tržištu klijenti često otvoreniji za inovacije i imaju veliku želju za učenjem. Tu prilagođavamo pristup i način komunikacije.

Kultura je osnova svega. U multinacionalnom okruženju morate biti svesni različitosti – ne samo nacionalnih, već i mnogo suptilnijih. Poštovanje, otvorenost i politička korektnost nisu opcija, već standard. Kada postoji jasna kultura i sistem vrednosti, razlike postaju prednost, a ne izazov.





#18 ADRENALINSKA PRODAJA BRZO. SNAŽNO. JAKO. PRODAJA BEZ KOMPROMISA.



U svetu gde se tržište menja iz nedelje u nedelju, a ciklusi prodaje više ne traju mesecima već danima, postavlja se pitanje – **Kako izgleda prodaja kada nema prostora za grešku?** Razgovarali smo o tome kako izgleda rad u industrijama u kojima se odlučuje brzo, pritisak je konstantan, a rezultat zavisi od hrabrosti, pripreme i mentalne snage prodavca. Ovaj panel otvorio je temu prodaje koja ne trpi odlaganje, u kojoj su brzina, autentičnost i jasna strategija ključne karike uspeha. Panelisti su govorili o ličnom brendiranju, emocionalnoj inteligenciji, AI promenama koje ubrzavaju odluke i veštinama koje svako može da razvije da bi postao nezaustavljiv u modernoj prodaji.



Edin Mehić

SERIJSKI PREDUZETNIK
BLOOMTEQ
bloomteq®

Iako sam introvert, moj ceo život je prodaja – samo što je nikada nisam posmatrao kao klasično pozivanje i moljenje klijenata. Moj cilj je uvek bio da se pozicioniram tako da ljudi zovu mene. To je suština modernog brendiranja: ako dominirate temom, industrijom ili ključnom rečju, klijent će vas tražiti. Zato uvek zauzmem određenu „reč“ u tržištu – nekada je to bio digitalni marketing, danas je to AI. Organizujem događaje, govorim, gradim prisustvo i tako postajem osoba kojoj se ljudi obraćaju. To nije slučajnost, to je strategija. I kada vas klijenti sami traže, prodaja postaje mnogo lakša, a cena mnogo viša.

Verujem da je najveća greška prodavaca što ne skupljaju podatke o svojim klijentima. Što više znaš o ljudima – kako razmišljaju, šta vole, ko im je važan – to lakše prodaješ, posebno u eri AI-ja. Veštačka inteligencija će moći da obradi sve te informacije i da vam kaže ko je najbolji lead, kada je pravi trenutak za poziv i kako da personalizujete ponudu. Ali bez podataka, nema ni AI-ja. Ono što nikada neće nestati su emocije: ljudi i dalje najradije kupuju od nekoga ko je strastven u svom poslu. Entuzijazam i energija su oružje koje ni jedna mašina ne može da zameni.



Vladimir Đukanović

PISAC

Dolazim iz potpuno drugačije industrije, ali sam tek kasno shvatio koliko su prodaja i marketing važni. Danas sam investitor u Connected Oaks, platformu koja omogućava nešto što je po mom mišljenju revolucionarno – da u minuti vidiš kako je svaka osoba na svetu povezana sa tobom, i preko koga možeš da dođeš do nje. To je kraj cold call-a. Kada vam neko blizak napravi uvod, svet se otvori.

Connected Oaks vizuelno prikazuje nivoe odnosa – da li se ljudi znaju lično, poslovno ili su samo jednom bili povezani. To za prodaju znači ogromnu prednost, jer najbolji razgovori počinju preko autentične veze, a ne preko slučajnog poziva.

AI je već duboko promenio industriju programiranja, a promeniće i prodaju. Vidimo kompanije koje su uz AI smanjile troškove programiranja za više od 60%, a produktivnost povećale i do 11 puta. To nije evolucija – to je revolucija. Ista transformacija čeka prodaju: AI će davati uvide, analizu, predikcije i pripreme, ali jedna stvar se neće promeniti – emocija. Emocije su razlog zašto kupujemo brendove, zašto plaćamo 20% više za isti proizvod, zašto verujemo ljudima. AI može da ubrza put do kupca, ali poverenje ostaje ljudsko. I ako ga ne umemo graditi, ništa nam neće pomoći.



Srđan Tomašević

SALES EKSPERT SA 20 GODINA
ISKUSTVA

Dolazim iz sveta u kome je B2B prodaja godinama počivala na znanju, pripremi i iskustvu – ali ono što se sada menja je brzina. Zahvaljujući veštačkoj inteligenciji, asimetrija informacija potpuno nestaje. Kupac će znati gotovo sve što i vi znate. Zato verujem da će već od 2030. godine između 70 i 90% poslovnih procesa kakve danas poznajemo biti automatizovano ili potpuno izmenjeno. Prodavac više neće biti neko ko prenosi informacije, već neko ko razume lanac vrednosti klijenta i doprinosi mu. Tehnologija će raditi operativu, a čovek će donositi vrednost kroz analizu, poverenje i razumevanje. To je najveća promena koja dolazi.

Uloga prodavca u budućnosti zato neće biti da impresionira, već da se pripremi – duboko, temeljno i stručno. AI može da ubrza procese, da predvidi potrebe klijenta, da pripremi idealan trenutak za kupovinu i da razume ponašanje tržišta. Ali ono što AI ne može da uradi jesu nijanse: poverenje, odnos i prepoznavanje psihologije sagovornika. U B2B prodaji, prva minuta razgovora određuje sve. Ako ste spremni, bićete partner. Ako niste, ni emocija ni šarm neće vam pomoći. Zato je moja poruka prodavcima: priprema je sve, AI je saveznik, ali ljudski faktor je i dalje ono što zatvara ugovor.





Bojan Švonja

COMMERCIAL DIRECTOR
BEKAMENT



Dolazim iz industrije koja je tradicionalna, tehnička i veoma specifična – građevinske završne materijale ne kupuju široke mase, već majstori, izvođači i profesionalci koji znaju tačno šta im treba. Zato naš posao nije da budemo prisutni svuda, već da budemo prisutni tamo gde naši korisnici stvarno jesu. Radimo na 15 tržišta, imamo široku mrežu distributera i fokusiramo se na offline prodaju, jer 80% projekata u građevinarstvu počinje i završava na terenu, licem u lice. Online kanali za nas nisu zamena, već produžetak – služimo se njima da edukujemo, da prenesemo tehničke poruke i da izgradimo konzistentan brend, ali znamo da se ključni deo posla i dalje odvija na gradilištu.

Kada komuniciramo kroz različite kanale, naša najveća briga je konzistentnost. Kupac mora da dobije iste poruke bilo da gleda našu reklamu, prati nas na društvenim mrežama ili razgovara sa našim terenskim prodavcem. Zato imamo centralizovan marketing i inženjerski tim koji obučava sve ljude u prodaji da prenose prave informacije. Na kraju dana, naš glavni kanal je čovek – prodavac. On mora biti tehnički potkovano, siguran u proizvod i sposoban da izgradi poverenje. U građevinskoj industriji retko se nešto završava online. Veći poslovi i dalje zahtevaju razgovor, savet i prisustvo na licu mesta. Upravo zato je najvažnije da svi naši kanali nose jednu poruku, jednu energiju i jedan nivo stručnosti.



Jasmina Šarić

DIREKTORKA SEKTORA POSLOVA SA MALIM I
SREDNJIM PRAVNIM LICIMA
ERSTE BANKA NOVI SAD



Današnji kupci koriste između šest i osam kanala pre donošenja odluke, što je značajan porast u odnosu na ranije kada su bila dovoljna dva ili tri. Zbog toga izbor kanala više nije stvar preferencije, već strateška odluka. Ključno je dobro poznavanje klijenta kroz podatke, customer journey i razumevanje njegovih potreba – nekome je važna brzina, nekome dodatne informacije, a nekome savet agenta. CRM platforma omogućava centralizaciju podataka i jasniji uvid, čime se smanjuju greške i ubrzava proces.

Efikasna komunikacija zahteva jedinstvenu i jasnu poruku, bez dupliranja kontakata i neusaglašenih ponuda. Danas se koriste testiranja i analitika kako bi se bolje razumele reakcije klijenata. Cilj je balans između digitalnih kanala i ličnog kontakta, koji i dalje ima ključnu ulogu u zaključenju prodaje.

#19 OMNICHANNEL ILI CHAOSCHANNEL?



KAKO USKLADITI PRODAJU KROZ DESETINE KANALA

Kupac je danas svuda – na sajtu, u aplikaciji, na Instagramu, u call centru, u filijali, na terenu i u poruci koju dobija „usput“. Zato omnichannel više nije strategija, već uslov opstanka. Ali kada kanala ima sve više, a kupčev put postaje sve složeniji, postavlja se pitanje: kako izbeći haos?

Razgovarali smo o tome kako brendovi mogu da povežu online i offline svet u jedan jedinstven doživljaj, kako izgleda kreiranje konzistentne poruke kroz sve dodirne tačke i zašto je data-driven pristup ključ za određivanje prioriteta kanala. Panelisti su govorili o izazovima višekanalne prodaje – preklapanju komunikacija, podeli odgovornosti, upravljanju troškovima i promenjenim očekivanjima kupaca.



Vladimir Milosavljević

HEAD OF EXTERNAL SALES DEPARTMENT
GENERALI OSIGURANJE SRBIJA



Kada govorimo o kanalima prodaje, naš posao je da razumemo da svaki kanal ima svoj životni ciklus. Neki su u ekspanziji, neki u zrelosti, a neki ulaze u fazu gašenja – i naš zadatak je da razumemo gde je koji kanal i da odlučimo gde vredi ulagati. Prodaja mora da bude profitabilna; kanal koji ne donosi rezultat mora da dobije zamenu ili drugačiju strategiju. U osiguranju postoji još jedna važna stvar: klijenti danas sami rade veliki deo istraživanja online. I starije generacije danas znaju da naprave pretragu, informišu se i dođu spremne na razgovor. Naš zadatak je da im pružimo jasne informacije, ali i savetodavni odnos koji ih vodi kroz odluku.

Generacija Z traži digital-first, ali tradicionalni kupci i dalje očekuju razgovor, objašnjenje i poverenje. Zato verujem da će dugo opstati hibridni model – kombinacija digitalnih kanala koji omogućavaju brz pristup informacijama i fizičkog kanala koji donosi sigurnost. Osiguranje ipak kupujete zbog budućnosti, a to podrazumeva poverenje. I zato se trudimo da svaki kanal – bilo agent, online forma ili partnerska mreža – bude opremljen jasnim podacima, transparentnim prikazima i alatima koji pomažu klijentu da donese odluku. Digitalni kanali će rasti, ali ljudski savet i interakcija ostaće ključni deo procesa.



Dobrivoje Dorđević

HEAD OF SALES TT &
MODERN TRADE BALKAN COUNTRIES
HENKEL



Henkel radi u različitim industrijama – od deterdženata i kozmetike do građevinskih i industrijskih lepкова – i svaki od tih segmenata ima potpuno drugačiji prodajni kanal. Deterdženti su FMCG, kupuju se kroz velike lance. Građevinski materijali – kroz specijalizovane radnje i preko profesionalaca. A proizvodi poput Loctite-a moraju biti raspoloživi svuda, jer su impulsna kupovina: na kasama, u marketima, kioscima, benzinskim pumpama. To znači da u jednoj kompaniji paralelno postoji deset različitih strategija i da svaki proizvod živi u potpuno drugačijem ekosistemu. Digitalni kanali su važni za edukaciju i istraživanje, ali u mnogim segmentima kupac i dalje odluku donosi na mestu prodaje.

U građevinskoj industriji odluku najčešće donosi prodavac u radnji – baš kao što farmaceut u apoteci utiče na preporuku. Zato nam je najvažnije da ljudima koji stoje na mestu prodaje damo znanje, alat i motivaciju. Kupac se informiše online, ali kupuje offline. Naša uloga je da obezbedimo da svaka preporuka bude tačna, jasna i u skladu sa potrebama majstora ili krajnjeg korisnika.

Danas pričamo mnogo o TikToku, Instagramu i digitalu, ali u našoj kategoriji oni najčešće služe da kupac stekne predznanje. Kada uđe u radnju, odluku donosi na osnovu stručnog saveta. Zato se trudimo da naši kanali rade zajedno: digital za zainteresovanost – prodajno mesto za odluku.

Bojan Vračević

PREDSEDNIK IZVRŠNOG ODBORA
OTP LEASING SRBIJA



Leasing je specifičan proizvod jer ga klijent nikada ne kupuje samostalno – leasing postoji samo ako postoji predmet: automobil, mašina, oprema, kamion. To znači da naš prodajni proces zavisi od dva sveta: od prodavaca predmeta i od klijenata koji su u 95% slučajeva mala i srednja preduzeća. Pored toga, leasing sektor je visoko regulisan, pa su nam i kanali prodaje ograničeni propisima. U takvim uslovima najvažnija stvar je – kvalitet prodavca. Kod nas nema široke palete proizvoda, nema prostora da se nadoknadi loša prezentacija. Prodavac mora biti stručan, jasan i spreman da vodi klijenta kroz ceo proces. Bez toga nema prodaje.

Budućnost vidim u potpunoj integraciji podataka i višekanalskom pristupu u kojem bankarstvo, leasing i osiguranje funkcionišu kao jedna celina. Banke danas imaju ogromnu količinu podataka o ponašanju klijenata, njihove navike, preferencije, potrošnju. Kada ti podaci postanu dostupni kroz jedan CRM i kada prodaja može da odgovori klijentu na kanalu koji on želi – tada nastaje pravi omnichannel. Sledeći korak su digitalne platforme i marketplace modeli u kojima klijent može da obavi i finansiranje i kupovinu predmeta kroz jedan ekosistem. To je ono što već postoji u Evropi, i ono ka čemu idemo i mi: podaci + poverenje + digitalna distribucija = budućnost prodaje.





#20 IT PRODAJA

KAKO SE ZATVARAJU MILIONI BEZ FIZIČKOG PROIZVODA I BEZ FIZIČKOG KONTAKTA?



Digitalna ekonomija stvorila je prodaju u kojoj se najveći poslovi zatvaraju bez rukovanja, bez sastanka uživo i bez proizvoda koji može da se dodirne. Na ovom panelu razgovarali smo o tome kako IT kompanije grade poverenje na daljinu, kako prodaju apstraktne vrednosti i kako definišu benefit koji se ne vidi – ali se oseća kroz rezultate.

Panel je otvorio pitanje šta sve čini modernog IT prodavca: razumevanje tehnologije, sposobnost da prevede kompleksna rešenja u jasnu poslovnu vrednost i veština da vodi klijenta kroz proces koji se u potpunosti odvija online.



Momir Dekić

HEAD OF BUSINESS SOLUTIONS
HTEC GROUP



Na globalnom tržištu više nije dovoljno ponuditi kvalitet i konkurentnu cenu, jer su to postali standardi. Da bi kompanija bila uspešna, mora biti prisutna tamo gde su klijenti – geografski, vremenski i kulturološki – i razumeti njihove procese, način rada i poslovne ciljeve. Zbog toga se sve više ulaže u lokalno prisustvo i akvizicije specijalizovanih firmi. Ključ uspeha danas je zajedničko kreiranje rešenja sa klijentima, jer integrisani timovi daju najbolje rezultate.

Industrija je prošla kroz velike promene: od rasta tokom pandemije do usporavanja zbog ekonomskih faktora, uz duže prodajne cikluse i veće troškove po klijentu. Presudnu ulogu imaju ljudi koji razumeju biznis, a ne samo tehnologiju. AI značajno povećava efikasnost, ali autentičnost i razumevanje klijenata ostaju nezamenjivi.



Nenad Nikolić

CO-FOUNDER & CO-CEO / CTO
HOLYCODE



IT prodaja je specifična jer se prodaje proizvod koji još ne postoji, pa je poverenje ključno. Klijenti donose velike odluke bez fizičkog proizvoda, zbog čega je važno razumeti njihove potrebe, procese i izazove. Aktivno slušanje, iskrenost i jasna komunikacija grade odnos, dok autentičnost pravi razliku već na početku.

Uz pomoć AI-ja, danas je moguće brzo predstaviti ideje kroz prototipe i demo rešenja, što dodatno jača poverenje. Cena više nije presudan faktor – klijenti biraju partnere kojima veruju, pa je lokalno prisustvo na tržištima od velikog značaja. Prodaja u IT-u prevazilazi klasičan pristup i zahteva kombinaciju tehnološkog i poslovnog znanja. Najbolji rezultati dolaze iz partnerskog odnosa, gde se rešenja zajednički razvijaju sa klijentom, što postaje standard u industriji.



Nenad Rikić

OSNIVAČ
ALTA SOLUTIONS / REDWOOD DIGITAL



Poverenje se u IT industriji stiže od prvog kontakta. Ako nema hemije između klijenta i tima koji vodi pregovore, ceo proces postaje težak i najčešće se ne završi. Moj savet je uvek isti: u prvoj fazi zaboravite cenu. Izaberite partnera koji vam uliva poverenje, sa kojim možete da razgovarate otvoreno i koji zna da postavi prava pitanja.

Kada prodajete digitalna rešenja, ne morate znati svaki tehnički detalj – važno je da klijentu objašnjavate proces, a ne da se pretvarate da znate sve. U e-commerce projektima nam je često lakše jer su rešenja javna: možemo pokazati sajt, arhitekturu, integracije i način na koji smo pristupili problemu.

Najveći izazov za lokalne IT kompanije na globalnom tržištu jeste to što se i dalje percipiramo kao

zemlje „trećeg kruga“. Zbog toga je presudno imati lokalnog čoveka na tržištu – nekoga ko razume kulturu, govori jezik i može da uspostavi poverenje koje stranci teško daju kompaniji iz Srbije. Često kompanije iz Turske ili Indije kreiraju čak i lažne lokalne profile samo da bi delovale „domaće“ – što dovoljno govori o važnosti lokalne prisutnosti.

AI danas menja način pripreme: tamo gde je ranije trebalo desetine sati istraživanja, sada uz AI alat možemo za minut doći do analize industrije, brifa i ključnih tačaka razgovora. Ali AI ne menja suštinu – ako core biznis ne funkcioniše, AI neće rešiti problem. On je samo ubrzavač onoga što već radite dobro.

25 godina obučavamo najbolje menadžere na Balkanu





#21 NEXT LEVEL



KAKO RAZVIJATI DIREKTORA PRODAJE DA RAZMIŠLJA KAO CEO?

Prodajni lideri danas stoje na prvoj liniji rasta – ali da bi zakoračili u naredni nivo, moraju da vide širu sliku od targeta. Na panelu smo razgovarali o tome kako izgleda razvoj direktora prodaje koji razume profitabilnost, finansije, ljude, strategiju i rizike – jednako dobro kao i rezultate. To je tranzicija iz uloge „vođe tima“ u ulogu „graditelja organizacije“.

Panelisti su govorili o evoluciji mindseta, o prelasku sa operativnog na strateško razmišljanje, o razvoju naslednika, o donošenju teških odluka i o tome zašto pravi lideri kreiraju kulturu, a ne samo rezultate. Diskutovalo se o KPI-jevima koji mere više od prodaje, o kontroli troškova, o saradnji sa drugim funkcijama i o tome kako CEO razmišlja u horizontu od 3-5 godina.

Milan Radoš

GENERALNI DIREKTOR
CARNEX



Dve decenije sam bio u prodaji, poslednjih 10-12 godina na poziciji komercijalnog direktora – i prošle nedelje sam postao generalni direktor Carnexa. Moja tranzicija nije se desila slučajno. Godinu dana pre toga, moj tadašnji CEO je intenzivno radio sa mnom na tome da sagledam firmu iz drugih uglova: finansija, proizvodnje, logistike, HR-a. Naučio me je da razumem tuđe probleme, ne samo prodajne. To je bio moj izlazak iz zone komfora, jer prodavci često misle da je „proizvodnja tu zbog prodaje“. Ali CEO mora da razume celu organizaciju. I najvažnije – mora da ima succession plan. U MK Group nikada ne možete napredovati ako nemate spremnog naslednika. To je lekcija koju svi moramo da naučimo.

Profitabilnost je danas ključ, mnogo više od volumena. Prodaja može lako da „napumpa“ količine, ali ako to ne donosi profit, to nije dobro vođena firma. Zato KPI sistema mora da bude postavljen tako da nagrađuje profitabilne proizvode, a ne samo promet. Teške odluke su deo posla – budžeti, rezovi, otpuštanja – ali kada imate slobodu i poverenje, počnete sami da inicirate prave promene. Moj savet direktoru prodaje koji želi da postane CEO: izađi iz operativne rutine, nauči da razumeš druge sektore, prihvati odgovornost i izađi iz zone komfora. Samo tako se penje stepenik više.

Saša Urošević

GENERAL MANAGER BOSNIA
HEMOFARM



Iz prodaje sam došao na poziciju generalnog direktora i zato dobro razumem oba pogleda. Direktor prodaje gleda kvartal, klijent i target. CEO mora da gleda razvoj, investicije, kulturu, ljude i strategiju u horizontu od tri do pet godina. Zato su u mojoj organizaciji svi direktori prodaje završili MBA – ne zbog diplome, već da bi naučili jezik finansija, pravnih pitanja, strateškog planiranja i resursnog upravljanja. Svaki od njih ima KPI ciljeve koji ih teraju da razmišljaju kao CEO: razvoj ljudi, razvoj portfolija, budžeti, rizici, naslednici.

Ako želiš da porasteš, moraš naučiti da napustiš operativu i da prestaneš da budeš „nezamenljiv“. To je najveća zamka direktora prodaje.

Najvažnija uloga CEO-a je razvoj naslednika. Ako direktor prodaje ne razvija svoj tim – ne može ni on da napreduje. Zato u Hemofarmu insistiramo da lideri kreiraju svoje naslednike, ali i da otvoreno tražimo talente van organizacije, kroz mentorske programe i saradnju sa konkurentskim kompanijama. Promene su takođe stalni deo posla – one nisu projekat, već proces. Da bi neko postao lider transformacije, mora da razume **zašto** se promena dešava, kakvu koristi donosi i kako da uključi ljude u taj proces. Bez toga, kultura će pojesti svaku strategiju.

Moj savet budućim CEO-ovima: razvijajte se, budite otvoreni, učite i razmišljajte afirmativno – stalno, ne povremeno.



Lazar Radulović

GENERALNI DIREKTOR

M&L



Ja imam drugačiju poziciju – ja sam istovremeno i vlasnik kapitala i direktor firme. To mi omogućava da jasno vidim koliko je važno da direktor prodaje bude motivisan, a ne samo opterećen. Moj prvi zadatak je da stvorim ambijent u kome ljudi žele da rade – da se osećaju prijatno kada dolaze na posao, da budu ponosni kad idu kod klijenta, da uživaju u priči koju nose.

Verujem da prodaja kreće od krajnjeg potrošača: da li je dete srećno kada jede čokoladicu koju pravimo, da li gost u restoranu uživa u obroku koji sadrži naše proizvode. Ako potrošač ima benefite, vlasnik objekta ima benefite – a onda i prodavac i kompanija rastu. To je ciklus koji mora da ostane zdrav."

Teške odluke, poput otkaza, donosim tek kada sam siguran da smo kao kompanija dali sve: znanje, alate, edukaciju, podršku. Želim da svako ko ode od mene, ode sa znanjem, a ne sa frustracijom. To je jedini način da budemo bolji poslodavci u vremenu kada radne snage jednostavno nema.

Budućim CEO-ovima poručujem: radite na sebi, preuzmite odgovornost i budite iskreni prema vlasniku kapitala. Ne ulepšavajte, ne dodvoravajte se – radite ono što mislite da je ispravno. I nikad ne zaboravite život van posla. Posao je važan, ali vreme za sport, porodicu i lične strasti ono je što vas čini dobrim liderom i zdravim čovekom.



Mirjana Mihajlović Čujić

GENERALNI DIREKTOR

PIONIR



Razlika između dobrog direktora prodaje i kvalitetnog CEO-a najviše se vidi u vremenskom horizontu. Direktori prodaje prirodno gledaju kvartale, godišnje ciljeve i kratkoročne rezultate. CEO mora da gleda tri do pet godina unapred. To je veština koja se uči – razumevanje šire slike, tržišta, konkurencije, investicionih ciklusa i dugoročnih posledica svake odluke.

U firmi od 100 godina tradicije, kakav je Pionir, dugoročno razmišljanje je jedini način da ostanete relevantni. Zato se trudim da kroz dobro postavljene SMART ciljeve ljude vodim u pravcu strateškog razmišljanja, jer prodaja ne sme da se završi 31. decembra. Poenta je razmišljati: Šta radimo 1. januara i šta radimo narednih pet godina?

Balans između operativa i liderstva je takođe ključan. Sa pozicije CEO-a ne možete provoditi više od 10-15% vremena sa prodajnim timom – odgovornost je mnogo šira: proizvodnja, finansije, logistika, inovacije, investicije. Ali razvoj ljudi ostaje najvažniji deo posla. Direktore učim da posmatraju ljude, njihove kompetencije i potencijale, jer su pravi talenti skriveni iza svakodnevnih rezultata.

Moj savet budućim CEO-ovima je jednostavan: budite radoznali, učite sve – od finansija do supply chain-a. Ništa nije nepotrebno znanje. I nikad se ne plašite odgovornosti, jer je hrabrost ono što razdvaja operativca od lidera.



Nemanja Petrović

SENIOR VICE PRESIDENT
CO-CEO MARSHMCLENNAN SRBIJA
MARSHMCLENNAN

 MarshMcLennan

U osiguranju se svakodnevno susrećemo sa paradoksom: prodaja teži rastu, dok risk funkcija traži oprez. Moj posao je da ta dva sveta spojim, a ne da ih suprotstavim. Ne postoji jednostavna formula, ali dva elementa su ključna – zajednički KPI-jevi i međusobno razumevanje.

Prodaja mora da razume risk apetit kompanije, a risk tržišnu dinamiku. Ako ne govore istim jezikom, kompanija ili raste bez kontrole ili propušta prilike. Zato koristimo globalne modele koji pomažu da jasno identifikujemo najveće rizike i donosimo informisane odluke.

Verujem da budućnost nije u velikim prodajnim timovima, već u pametnim kanalima – posrednicima i digitalnim platformama. Prodaja je odnos, a risk okvir u kojem se taj odnos razvija. Kada postoji balans, organizacija prestaje da koči samu sebe – i tada dolazi pravi napredak.



Nataša Marjanović, CFA

EKSPERT ZA FINANSIJE I OSIGURANJE

Ambicija je poželjna, ali bez mere postaje rizik. U osiguranju je taj balans posebno izazovan, jer prodaja teži rastu, dok risk i pravne funkcije štite stabilnost sistema. Problem nastaje kada se te dve strane ne razumeju i ne komuniciraju na vreme.

Zato su zajednički KPI-jevi i stalna komunikacija ključni. Moj stav je da proizvodi i ugovori moraju biti jednostavni – ako ih mi unutar kompanije različito tumačimo, klijent ih sigurno neće razumeti. A samo jasan proizvod može da se proda.

Prodaja počiva na poverenju, a ono se gradi razumevanjem. Previše opreza koči rast, a previše ambicije donosi loše odluke – i jedno i drugo se vraća kompaniji.

Istovremeno, tržište se još razvija i naš zadatak je edukacija. Osiguranje nije trošak, već zaštita – i tek kada to postane jasno, balans između prodaje i rizika dolazi prirodno.

#22 RIZICI I PRODAJA



KAKO DA PRODAVCI UPRAVLJAJU RIZICIMA U NEPREDVIDLJIVIM VREMENIMA?

Na tržištu gde se sve menja brže nego što planovi mogu da se ažuriraju. Razgovarali smo o tome kako prodavci mogu da donose dobre odluke u lošim okolnostima, kako prepoznaju rizične situacije i kako sarađuju sa finansijama i risk funkcijama da bi zaštili kompaniju. Panelisti su govorili o upravljanju kreditnim rizikom, naplati, prepoznavanju problematičnih kupaca, anticipiranju kriza i postavljanju sistema koji prodavcu daje okvir za pametne odluke. Poseban fokus bio je na kulturi odgovornosti, kvalitetnim podacima, ranim signalima upozorenja i procedurama koje štite i rast i stabilnost. U nepredvidljivim vremenima opstaju organizacije koje prave balans – prodaja koja razume rizik i rizik koji razume prodaju.



Aleksandar Stefanović

GENERAL MANAGER
ATRADIUS COLLECTIONS



Mi se bavimo naplatom potraživanja i zato naš pogled na rizik počinje pre nego što prodaja napravi prvi korak. Pre svakog ugovora potrebno je proveriti kupca – finansije, istoriju plaćanja, blokade, promene vlasništva. 47% faktura u Zapadnoj Evropi kasni, a 6% postaje teško ili potpuno nenaplativo. Ako prodaja želi rast bez gubitaka, prvi korak je preventiva: kreditni izveštaj, kreditni limit i jasna odluka uz saradnju pravnog i finansija.

Drugi korak je monitoring – ako se promeni stanje računa, ako se menja menadžment, ako je kupac u blokadi, prodaja mora da zna odmah. Treći korak je pravovremena reakcija: što se ranije uključi agencija, veća je verovatnoća naplate i manji su gubici. Prodaja treba da prodaje – a

naplata je posao stručnjaka koji time mogu da se bave svaki dan.

Naši sistemi koriste AI za analizu rizika i prediktivne modele, ali verujem da ljudski kontakt i dalje ostaje ključan. U naplati, nijedan automatizovani sistem ne može da zameni razgovor sa dužnikom ili procenu situacije na osnovu konteksta. AI pomaže da brže dođemo do podataka, ali ono što pravi razliku je stručno tumačenje i pravi trenutak. Često vidimo da se prodaja u velikim kompanijama bavi i naplatom, što im oduzima vreme za ono u čemu su najbolji – razvoj tržišta. Kada prodaja i naplata rade kao partneri, rizik se smanjuje, novac stiže ranije, a kompanija raste stabilnije. To je model koji funkcioniše globalno, i to je model koji će biti presudan i u Srbiji.

Industrija osiguranja ima jednu posebnost u odnosu na sve druge – mi prodajemo obećanje. Kupac plati unapred, dobije polisu, a iskreno, nadamo se da mu nikada neće zatrebat. Zato balans rasta i rizika nikada nije jednostavan. Imamo proizvode za koje unapred znamo da će biti gubitaši, poput Kasko osiguranja ili poljoprivrede. I kada agent prodaje samo te proizvode, logično je da risk upozorava, a prodaja se brani provizijom i targetima. Moj stav je da niko nije kriv – ako firma nudi alat, agent će ga koristiti. Rešenje nije u kažnjavanju prodaje, već u kreiranju proizvoda koji su održivi, targeta koji su realni i diversifikacije po kupcu, regionu i portfoliju. Prodavac mora imati vezu između svog rezultata i naplate, jer u osiguranju se ne računa šta ste prodali – već šta je naplaćeno.

Osiguranje je industrija u kojoj se svakoga dana bavimo rizikom, zato ne verujem u potpunu sigurnost. Rizik je deo života – kao što je rizik ustati iz kreveta, preći ulicu ili pokrenuti biznis. Mi možemo da upravljamo rizikom, ali ne možemo da ga eliminišemo. Savremena regulativa kaže da kompanija mora da bude solventna u 95% scenarija godišnje, što znači da je 5% sveta uvek neizvestan.

Poenta je da kompanija razume šta može da zadrži, šta mora da izbegne, a šta treba da prenese na reosiguravače. Na kraju, sve se svodi na balans i zdrav razum – i na to da prodaja i risk moraju da rade zajedno, jer je cilj isti: sigurnija i profitabilnija kompanija.



Milo Marković

ČLAN IZVRŠNOG ODBORA
DUNAV OSIGURANJE





Nikola Ćurković

COMMERCIAL DIRECTOR –
CONSUMER PRODUCTS DIVISION
L'ORÉAL
L'ORÉAL


U kompaniji kao što je L'Oréal, strategija nikada nije samo „prodaj više“. Mi definišemo jasne strateške ciljeve – profitabilnost, inovacije, rast u određenim kanalima, e-commerce, održivost, udeo u tržištu – i sve to mora da se prevede u konkretne KPI-jeve koji su relevantni prodavcima. Bonus se zatim kaskaduje preko celog sistema: od top menadžmenta do prodavca na terenu, uz jasno definisane pondere i merljive parametre. Osnovna plata mora biti stabilna i bespogovorna – ona je finansijska sigurnost. Bonus je nagrada za ostvarenje. Ako nema jasnog razdvajanja te dve stvari, sistem postaje nepravedan.

Uvek insistiramo da bonus bude i individualan i timski. Individualni deo nagrađuje performans, odgovornost i top talente. Timski deo postoji da bi se podstakla saradnja, razmena informacija i brz onboarding novih zaposlenih – jer uspeh jednog člana tima zavisi i od svih ostalih. Prodavac mora imati 2–3 ključna KPI-ja koji su mu potpuno jasni; sve preko toga postaje konfuzija. Takođe, bonusi za menadžere definišu se na duže periode od prodavaca, jer što ste više u hijerarhiji, to vam je vremenski horizont širi.

Ključ cele šeme je transparentnost: zaposleni moraju da znaju gde se nalaze i šta im je potrebno da pređu u sledeću kategoriju rezultata.



Mladen Samardžija

COMMERCIAL DIRECTOR
WIENERBERGER
 wienerberger

Kada god sam preuzimao novu menadžersku poziciju, prva stvar koju sam zatekao bila je – nepoštovanje bonus šeme. Sistem postoji, ali se vremenom deformiše: koristi se za socijalne korekcije, „peglanje“ plata ili kompenzaciju umesto strategije. Za mene je prvi korak u svakoj organizaciji bio da se bonus počne poštovati onako kako je definisan. To je mnogo važnije nego što izgleda, jer bonus šema je poruka. Ako je kompanija ne poštuje, niko neće. Zato bonus mora biti jednostavan, merljiv i povezan direktno sa ciljevima – bez „dogovorićemo se kasnije“ pristupa. U građevinskoj industriji gde radimo sa kompleksnim projektima i dugim ciklusima, bonus može da funkcioniše samo ako je iskreno postavljen.

Za prodavce verujem u model 80% individualno i 20% timski – ljudi moraju jasno da vide vezu između svog rada i nagrade, ali i da dele znanje unutar tima. Za druge sektore, poput administracije ili customer service-a, bolje rade timski KPI-jevi, jer individualni učinak nije lako merljiv. Ono što svakako izbegavam je mnogo KPI-jeva: ako ih je deset, niko ih ne zna. Pet jasnih stavki su maksimum za sistem koji radi. I još nešto – bonus mora ostati fleksibilan. Ako vidimo da tržište pada, da se nešto promenilo, da je cilj objektivno nedostižan, potrebno je korigovati šemu. Bonus nije zakucan u kamen – to je alat za motivaciju, a motivacija zahteva razumevanje realnosti.

#23 IGRA BROJEVA



KAKO DIZAJNIRATI PRODAJNI BONUS KOJI ZAISTA POKREĆE LJUDE?

Prodajni bonus nije samo alat – to je najmoćniji oblik ponašajne ekonomije u kompaniji. Na panelu smo razgovarali o tome kako dizajnirati incentive sistem koji zaista motiviše ljude, vodi ih ka pravim ciljevima i nagrađuje ponašanja koja grade održiv rast, a ne samo „kratki skok u brojkama“.

Panelisti su govorili o tome kako balansirati individualne i timske KPI-jeve, kako određivati realne targete, kako meriti kvalitet rada, kako nagrađivati top performere, a istovremeno podizati celu organizaciju. Diskutovalo se i o transparentnosti, pravednosti, komunikaciji i KPI sistemima koji podržavaju strategiju kompanije, umesto da je sabotiraju. Dobro dizajniran bonus postaje motor tima – loše postavljeno može da uruši ceo rezultat.

Mirsad Bektašević

SALES DIRECTOR NELT BIH
NELT GROUP
 NeltGroup



NELT BiH sledeće godine slavi 20 godina i ponosan sam što smo tri godine zaredom izabrani za brend broj jedan u FMCG distribuciji – od strane tržišta i konkurencije. To je priznanje koje ne možete kupiti, možete ga samo zaslužiti. I zato u našoj kompaniji uvek krećemo od ljudi: 250 zaposlenih u prodaji su temelj svih naših rezultata. Njihova motivacija, energija i posvećenost su ono što kompaniju pokreće. Bonus šema nije spisak brojeva, to je kompaktni sistem koji povezuje strategiju sa realnošću na terenu.

Naš strateški cilj „Accelerate 2030“ znači da želimo biti veći, jači i profitabilniji – i bonus šema mora da reflektuje taj pravac.

Bonus šema ne sme biti rigidna. Ako vidimo da tržište ne ide u planiranom smeru, odmah uvodimo alternativne metrike kako bismo nagradili trud, a ne samo rezultat. Prodavac na terenu zavisi od mnogo faktora koje ne može da kontroliše. On mora znati da će njegov rad biti prepoznat čak i kada se cilj „nije sreo“, jer on od tog bonusa plaća račune, život, obaveze.

Uvek postavljam pitanje: „**Kako pomoći ljudima da zadrže motivaciju kada tržište ne ide u njihovu korist?**“ Odgovor je u fleksibilnosti, pravovremenoj reakciji i autentičnom poštovanju njihovog rada. Uz to, povezivanje svih nivoa bonusa – od prodavca do menadžera – obezbeđuje da ceo sistem diše kao jedan organizam.

Milan Dukić

REGIONALNI MENADŽER PRODAJE
NESTLE ADRIATIC S



U prodaji sam više od 20 godina i naučio sam da bonus šema ima smisla samo ako je potpuno usklađena sa ciljevima kompanije, motivacijom ljudi i održivim rastom. Bonus je alat koji treba da pokreće biznis, ne da zakrpi slabosti sistema.

U regionu kojim upravljam – Srbija, Crna Gora, Makedonija i Kosovo – tržišta su vrlo različita po kupovnoj moći, strukturi retail-a i dinamici prodaje. Zato se i šeme bonusa moraju prilagođavati svakom tržištu posebno. Transparentni KPI-jevi su ključni: ljudi moraju tačno da znaju šta se meri, šta je realno ostvarivo i kako njihov rad doprinosi rezultatu. Kada je sistem jasan, tim postaje motivisan i ujedinjen, a upravo to donosi rast.“

Prodavac mora imati i individualni i timski deo bonusa – to je jedini način da se balansira lična odgovornost i zajednički rezultat. Individualni deo meri koliko smo prodali, ali jednako važno je kako smo prodali: kvalitet poslovanja, zadovoljstvo kupaca, način vođenja procesa i sopstveni razvoj tokom godine. Verujem da su tri stvari presudne za motivaciju: realan fiksni deo kao baza sigurnosti, fer individualni bonus kao nagrada za rezultat, i jasan timski bonus koji podstiče razmenu znanja i zajednički napredak. Kada sve to funkcioniše, ljudi ne nagađaju – oni znaju gde su, šta im nedostaje i kako da stignu do cilja.





Nenad Rikić

OSNIVAČ

ALTA SOLUTIONS/REDWOOD DIGITAL



Današnji kupac napravi između 4 i 10 digitalnih dodirnih tačaka pre nego što uopšte razgovara sa prodavcem. Zato je naš posao da razumemo ceo fanel – ne samo konverziju. Ako ne merite sve podatke, radite napamet. Alati poput Google Analytics-a, Tag Manager-a i celog martech ekosistema daju nam preciznu sliku: koji kanal puni publiku, koji kanal gradi prvi kontakt, koji kanal vodi u konverziju, a koji zatvara prodaju. Velika greška mnogih kompanija je da gase kanal koji „nema ROAS“, ne shvatajući da on možda gradi publiku bez koje kasnije nema prodaje. U digitalu ništa nije linearno, svaki deo fanela ima svoju ulogu – i morate razumeti celu sliku pre nego što donosite odluke.

Abandon rate je realnost – preko 65% korpi ostaje napušteno, ali to je prilika, ne problem. Rešenje počinje jednostavno: bez iznenađenja u korpi. Kupac mora da zna sve – cenu, uslove, dostavu – pre nego što klikne „kupi“. Zatim dolaze soft taktike: exit intent baneri, pop-up podsetnici, automatizovani email flow, personalizovani kuponi, remarketing posle 24h. I ono što retko ko razume – kupac često dodaje u korpu samo da bi uporedio cene. Zato je naš zadatak da ga vratimo pravom porukom u pravom trenutku. After sales je jednako važan: review poruke 14 dana posle kupovine, pametni reminder-i bazirani na potrošnji, frekvencija kupovine kao signal za retargeting... Sve to daje male, ali česte pobede – i pravi razliku između prosečnog i vrhunskog e-commerce.



Igor Grmuša

DIREKTOR MARKETINGA

PLANETA SPORT



Digitalni kupac danas donosi odluku pre dolaska u radnju, pa je ključno prisustvo u fazi istraživanja. Veliki broj kupaca prvo proverava informacije online, dok TikTok služi za stvaranje emocije i prepoznatljivog identiteta brenda kroz autentičan i raznovrstan sadržaj. Personalizacija ima važnu ulogu – kroz CRM i segmentaciju kupcima se prikazuje relevantan sadržaj prilagođen njihovim interesovanjima.

Lojalnost se ne gradi klasičnim programima, već pametnom komunikacijom zasnovanom na podacima i prethodnim kupovinama. Posebne ponude, pravovremene preporuke i ekskluzivan pristup proizvodima dodatno jačaju odnos sa kupcima. Email marketing je važan kanal zbog svoje efikasnosti i niske cene, ali njegov uspeh zavisi od kvalitetne baze i jasne vrednosti za korisnika.

#24 DIGITALNI KUPAC

KAKO MERITI I OPTIMIZOVATI DIGITALNI SALES FUNNEL



Digitalni kupac je informisaniji nego ikad – on zna šta želi, gde to može da dobije i kolika je realna vrednost proizvoda. Panel je otvorio pitanje kako prodajni timovi mogu da prate tu dinamiku i da prepoznaju pravi trenutak za akciju u digitalnom prostoru.

Govoreći o evoluciji ponašanja kupaca, panelisti su analizirali sve faze digitalnog fanela: od istraživanja, prvog dodira i remarketinga, do lojalnosti i ponovne kupovine. Poseban fokus bio je na content strategiji, TikTok generaciji, email marketingu, personalizovanoj komunikaciji i tehnologijama koje predviđaju potrebe kupaca.

#1 

THREE KEY INGREDIENTS FOR A SUCCESSFUL CRM PROJECT - SALESFORCE WAY

U svetu koji je preplavljen AI alatima, šablonima i automatizacijom, jedna stvar postaje važnija nego ikada – autentičnost prodavca. Iako Salesforce razvija najnaprednije AI tehnologije, prošlog meseca smo otpustili 4.000 ljudi zbog automatizacije, ali niko od njih nije bio iz prodaje. To govori sve: ljudski pristup i dalje je nezamenljiv. Današnji kupac očekuje personalizovanu komunikaciju, savetodavnu ulogu prodavca i jasnu, data-driven perspektivu kroz ceo proces kupovine. Prodaja više ne sme da zvuči tehnički – ona mora biti intuitivna, konverzacijska i zasnovana na realnim uvidima.

Verujem da svaka moderna prodajna organizacija počiva na tri ključna stuba: automatizaciji uz podršku AI-ja, efikasnosti kroz Customer 360 platformu i data intelligence pristupu koji omogućava informisanu odluku u svakom trenutku. Automatizacija oslobađa vreme, Customer 360 daje jedinstven pogled na klijenta, a poslovna inteligencija pretvara podatke u konkretne preporuke – koji lead je prioritet, koja prilika ima najveći potencijal i gde se krije rizik. To je način na koji se danas postižu prodajni rezultati, bez improvizacije i bez izgubljenog vremena.

Tina Hodkinson

ACCOUNT EXECUTIVE
SALESFORCE ADRIATICS



Milan Radulović

CTO
KAMELEON SOLUTIONS



U praksi sam naučio da uspešan CRM projekat nikada ne počinje tehnologijom, već jasnom vizijom i razumevanjem poslovnih potreba. Na projektu koji smo radili sa Generali osiguranjem, najviše vremena smo posvetili upravo analizi i definisanju ciljeva, pre nego što smo krenuli u razvoj rešenja. Taj pristup nam je omogućio da postavimo čvrste temelje i izbegnemo kasnije korekcije.

Verujem da je ključ uspeha i u uključivanju svih nivoa organizacije – od top menadžmenta do operativnih timova. Fokusirali smo se na jednostavnost i postepenu implementaciju, što je dovelo do potpune automatizacije procesa i značajnog povećanja efikasnosti. Danas prodavci imaju sve informacije na jednom mestu, što im omogućava bržu reakciju i kvalitetniji odnos sa klijentima. Rezultati su merljivi i pokazuju da dobro postavljen CRM donosi konkretnu poslovnu vrednost.

#2 

Dragan Milošević

DIREKTOR PRODAJE
ZEPTER

ZEPTER BIZNIS KONCEPT KROZ PRIMENU MODERNIH TRENDOVA POSLOVANJA

Zepter je kompanija sa 38 godina tradicije i prisustva u više od 60 zemalja, a opstaje jer se zasniva na jasnoj misiji – zaštititi zdravlja kupaca kroz proizvode koji rešavaju osnovne životne potrebe: čist vazduh, filtriranu vodu, svetlost i zdravu hranu. Naši proizvodi koriste milioni ljudi širom sveta, i upravo to poverenje kupaca čini da Zepter ostane relevantan i u vremenu velikih tržišnih promena. Danas, kada se većina ljudi vuče na posao iz obaveze, mi stvaramo sistem u kome ljudi rade jer žele, jer imaju transparentan model zarade, stabilnu podršku i mogućnost da rastu. Savremeni Zepter model spaja tradiciju i digitalnu transformaciju kroz **Zepter Club** – mesto koje kupcima, saradnicima i menadžerima nudi posebne uslove, doživotne privilegije i tri vrste provizija koje omogućavaju stabilnu i dugoročnu zaradu. Digitalni alati, preporuke i online prezentacije ubrzali su procese i otvorili vrata novim generacijama saradnika, dok B2B partnerstva sa školama, firmama i drugim institucijama postaju sve važniji segment rasta. Zepter je danas više od brenda – to je poslovni ekosistem koji spaja zdravlje, kvalitet i jasnu priliku za lični i profesionalni razvoj.

#3 

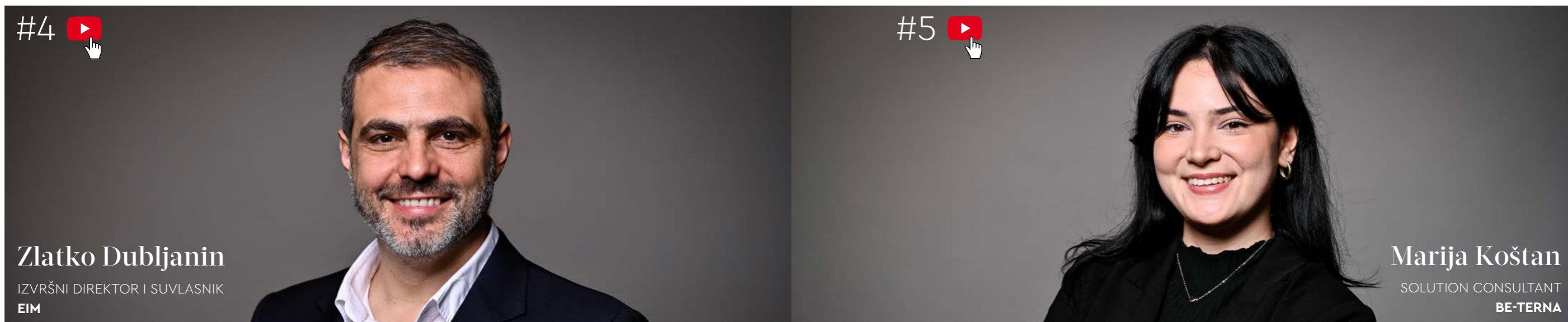
Igor Zlatojev

MENADŽER ZA RAZVOJ POSLOVANJA
POLJSKA AGENCIJA ZA INVESTICIJE I TRGOVINU
(PAIH)

POLJSKA I SRBIJA: ŠTA MOŽEMO ZAJEDNO?

Predstavljam Poljsku agenciju za investicije i trgovinu, instituciju koja više od 20 godina pomaže kompanijama da pronađu partnere, razviju izvoz i uđu na nova tržišta. Pokrivamo gotovo ceo svet i sve naše usluge su potpuno besplatne. Naš cilj nije samo da spojimo firme, već da im otvorimo vrata ka Evropskoj uniji, posebno kroz snažne poljske subvencije – evropske, državne, regionalne i opštinske. Zato sve više srpskih kompanija razmatra Poljsku kao svoju „**kapiju ka Evropi**“, ne zbog nižih troškova, već zbog boljeg pristupa investicijama, fondovima i tržištima. U praksi pomažemo u svemu: pronalaženju dobavljača i kupaca, povezivanju sa poljskim partnerima, organizovanju sajmova, networking-u i ulasku u nove industrije. Često kažem da poljski i srpski biznis imaju prirodnu kompatibilnost – mi delimo sličan način rada i razmišljanja. Najveći izazov za srpske proizvode nije kvalitet, već standardizacija i pakovanje, što se uz pravu podršku lako rešava. Zato želim da Poljska bude vaša prva adresa kada razmišljate o širenju – mi smo tu da otvorimo put i da zajedno gradimo velike projekte između naše dve privrede.



EIM Enterprise
Information
ManagementBEterna
Part of Telefonica Tech

EIM ONE - PLATFORMA ZA DIGITALNO UGOVARANJE I UPRAVLJANJE DOKUMENTIMA – SIGURNIJI, BRŽI I TRANSPARENTNIJI PROCES PRODAJE

Kada sam počeo da radim pre 25 godina, moj mentor mi je rekao tri stvari koje i danas nose našu kompaniju: sve teče i sve se menja; ništa nije sigurno; i svaki klijent želi vrhunski kvalitet, lokalnu cenu i brzu implementaciju. Te tri rečenice pratile su EIM kroz transformaciju od male firme za mikrofilmske sisteme do velike grupacije koja danas isporučuje kompletna digitalna rešenja – od arhiviranja i dokument menadžmenta do digitalnog i biometrijskog potpisivanja. Naši klijenti se menjaju, potrebe se menjaju, regulativa se menja, a mi pratimo taj tok: od On-Prem modela do cloud servisa, od fizičkog arhiva do potpuno digitalnih procesa.

Naša misija danas je jasna – automatizovati sve neprodajne aktivnosti i klijentu vratiti vreme da se bavi onim što je suštinski njegov posao. Zato smo kreirali platformu **InOne** – jedinstveno

rešenje koje objedinjuje dokument menadžment, poslovne procese, identifikaciju korisnika, OCR, integracije i digitalni potpis u jednom mestu. Ono što ranije nije bilo moguće uhvatiti u kompaniji – mejlove, ugovore, priloge, arhivu, interne procese – danas klijent vidi kao jedinstven, uređen tok. Studije slučaja pokazuju koliko to menja biznis: banke koje su ranije radile potpisivanje danima, sada potpisuju online u jednom kliku; 38% ugovora prešlo je sa papira na digitalni potpis već u prvoj godini; onboarding klijenta koji nikada nije bio u banci sada se završava bez odlaska u filijalu. Na kraju, iako se tehnologija stalno menja, jedna stvar ostaje ista – projekti uspevaju kada postoji partnerski odnos, jasna komunikacija i tim koji isporučuje sva tri zahteva: najbolji kvalitet, lokalnu cenu i brzu implementaciju.

PRODAJA I NAPLATA: DVA SVETA ILI JEDAN PROCES?

U svetu u kome se stalno govori o prodaji, često zaboravljamo da kompanija ne živi samo od onoga što proda – već od onoga što uspe da naplati. Danas više od 50% faktura kasni sa plaćanjem, a u nekim industrijama potraživanja stoje blokirana duže od 90 dana. To nije samo finansijski problem, već i strateški – usporava investicije, povećava pritisak na timove i remeti planiranje. Zato smo u BE-terni razvili **Collection Management**, CRM-bazirano rešenje koje povezuje prodaju i naplatu u jedan jasan, vođeni proces. Naš cilj je bio da menadžerima damo alat koji će biti intuitivan, lak za korišćenje i dovoljno snažan da omogući pravovremenu naplatu, bez obzira gde se nalaze i kako rade.

Rešenje omogućava kompletan pregled

klijenta – sve fakture, istoriju komunikacije, ranija kašnjenja, obrasce ponašanja i sve aktivnosti na jednom mestu. Automatizovani proces naplate vodi menadžera kroz svaki korak: od prvog podsetnika do generisanja novih modela otplate, slanja dokumenata i beleženja odgovora klijenta. Sistem radi u realnom vremenu, menadžment vidi sva uska grla i performanse tima, a Power BI izveštaji prikazuju stanje potraživanja prema zrelosti i riziku. Uz ovakvu digitalizaciju, kompanije u proseku smanjuju DSO i do 20%, a broj potraživanja sa kašnjenjem i do 25%. Naša poruka je jednostavna: naplata ne sme biti stihijska – mora biti strukturirana, automatizovana i potpuno integrisana u svakodnevni rad prodaje i finansija.

#6 

DIGITALNA TRANSFORMACIJA PRODAJE UZ POWER PLATFORM I VEŠTAČKU INTELIGENCIJU

Danas živimo u vremenu u kom se svakog dana pojavljuju novi AI alati, nove mogućnosti i nova pitanja. U Combis-u, kao delu Hrvatskog Telekomu i Deutsche Telekom grupe, radimo na razvoju rešenja koja prodavcima štede vreme, uklanjaju administraciju i omogućavaju im da se bave onim što zaista donosi rezultat – razgovorom sa kupcem. Prodavači danas u proseku potroše i do 17% radnog vremena na unos podataka u CRM, a to je vreme koje AI može da im vrati. Zato smo razvili AI asistente unutar Dynamics-a: oni otvaraju ponude na glasovnu komandu, popunjavaju podatke, pretražuju istoriju klijenta, pronalaze dokumente i daju smernice kroz ceo prodajni proces. Naša ideja je jednostavna – omogućiti ljudima da rade brže, pametnije i sa manje opterećenja. Pored chat-agenta, razvijamo i voice-bota koji prodavcima omogućava da iz automobila, između sastanaka ili u hodu, glasom otvore putni nalog, pregledaju istoriju klijenta, provere status ugovora ili pripreme brif za sledeći sastanak. AI čita dugotrajne dokumente, analizira ih i menadžmentu šalje kratke sažetke za odobravanje – i to uskoro direktno preko WhatsApp-a. U korisničkoj podršci AI analizira sentiment, prepoznaje temu poziva i daje operatorima preporuke u realnom vremenu, dok u pozadini prediktivni modeli određuju 'next best offer'. Verujem da AI neće zameniti ljude, ali će zameniti sve koji ga ne prihvate. A za godinu dana, kada se ponovo okupimo, bićemo u potpuno drugoj AI realnosti – bržoj, efikasnijoj i još dublje integrisanoj u sve procese koje danas poznajemo.



Marijana Bogdanović

DIREKTOR
COMBIS-IT USLUGE

#7 

KREIRAJ DIGITALNOG AI ZAPOSLENOG KORISTEĆI WORKFORCE HUB PLATFORMU

Svet rada menja se brže nego ikada, a najveći izazov više nije samo nedostatak kandidata – već činjenica da će do 2030. u mnogim industrijama jednostavno biti premalo kvalifikovanih ljudi. Zato AI neće zameniti zaposlene, već će postati njihov najvažniji asistent.

Upravo iz te potrebe nastao je Workforce Hub – platforma za kreiranje AI zaposlenih, digitalnih agenata koji mogu da imaju svoju ulogu, skup veština i pristup alatima baš kao pravi ljudi. Razlika je u tome što ove agente ne programiramo kodom, već dijalogom: objasnimo im šta je njihov cilj i koje alate mogu da koriste, a oni zahvaljujući LLM modelu izvršavaju te zadatke precizno i bez greške. To znači da kompanije mogu da imaju AI prodavca, AI savetnika, AI agenta korisničke podrške – i da svi oni rade na internim podacima, potpuno bezbedno, bez odliva informacija u spoljne modele.

Workforce Hub danas obuhvata studije za kreiranje agenta, praćenje metrika, analitiku, kontrolu svih konverzacija i orkestraciju skill-ova – tako da

menadžment u svakom trenutku vidi kako agent radi, gde greši i na koji način se ponaša u realnim situacijama. Agenti se mogu postaviti na bilo koji kanal: mejl, web, aplikaciju, Viber ili internu platformu. Najvažnije je što se backend i ljudi ne isključuju – zaposleni mogu preuzeti komunikaciju kada je potrebno, dati odobrenje ili korigovati odluku. Naši klijenti već koriste AI prodajne asistente povezane direktno sa svojim produkt katalozima, kao i AI bankarske savetnike koji mogu da prepoznaju potrebu klijenta, izračunaju modele otplate, pripreme ponudu i započnu proces aplikacije. Ovo više nije chatbot – ovo je potpuno nova generacija digitalnih radnika koji rade brzo, tačno i uvek u skladu sa internim pravilima kompanije.

Darko Marjanović

FOUNDER AND GENERAL MANAGER
THINGS SOLVER





Branka Radović

ACCOUNT MANAGER (SME)

CHECKPOINT



Danilo Petrović

SENIOR BUSINESS ANALYST

CHECKPOINT



Zoran Zagorac

DIREKTOR PRODAJE I MARKETINGA

CITY EXPRESS



#8

KAKO DO NOVIH KUPACA? PRAVOVREMENA PRODAJA!

Checkpoint je nastao iz vrlo jednostavne potrebe – da kompanije u Srbiji konačno imaju jedan pouzdan, centralizovan izvor informacija o poslovanju firmi. Danas, deset godina kasnije, ovaj alat koriste sve industrije jer na jednom mestu pruža ključne podatke: finansijske pokazatelje, navike plaćanja, blokade, imovinu, povezane firme, vlasnike, kao i sezonalnost poslovanja kupaca. Upravo zbog te širine podataka, kroz godine smo razvili duboko razumevanje obrazaca ponašanja preduzeća. Znamo kada je pravo vreme da se obratite računovođi, kada agro kompaniji, a kada vlasniku malog biznisa – jer pogrešan tajming je često najveći razlog zašto prodaja ne uspe. Najveća moć Checkpointa je u naprednoj pretrazi koja omogućava da za nekoliko sekundi kreirate listu kupaca koju tradicionalni kanali prodaje nikada ne bi otkrili. Možete izdvojiti sve novoosnovane firme u poslednjih 15 dana, sve dobre platiše, sve kompanije sa određenim prometom ili profitom, sve koje ulaze u rizik ili sve koje upravo sada najviše imaju potrebe za vašom uslugom. Za svaki kontakt odmah dobijate mail, telefon, finansije i kompletan rizik profil, što prodavcu daje sigurnost i potpuno novi nivo pripreme pre prvog poziva. Upravo taj uvid – pravi kupac, u pravo vreme, sa pravom informacijom – najčešće odlučuje da li će prodaja biti uspešna ili ne.

#9

PRODAJA NA DOHVAT RUKE - SNAGA PAKETOMATA

Paketomati menjaju način na koji primamo i preuzimamo pošiljke, a tri stvari su za mene najvažnije: fleksibilnost, dostupnost i ušteda vremena. Ljudi danas sve ređe borave kod kuće i sve teže mogu da usklade svoj raspored sa dolaskom kurira. Zato smo razvili uslugu koja omogućava da kupac nakon SMS ili Viber obaveštenja – jednim klikom preusmeri svoju pošiljku na drugu adresu, parcel shop ili najbliži paketomat. Time smo rešili najveći problem korisnika: više nema čekanja ceo dan, dogovaranja sa komšijama, niti promašenih isporuka. Kada kupcu date kontrolu da sam odluči gde i kada će preuzeti paket, procenat uspešne isporuke naglo raste. Naša mreža danas broji oko 200 paketomata, a cilj je da ih u kratkom roku bude između 500 i 600. Biramo lokacije u stambenim zonama i poslovnim centrima, tamo gde ljudi zaista žive i rade – jer smisao paketomata nije da bude daleko, već da bude usput. Paketomati su potpuno solarni, energetska nezavisni i omogućavaju brzo preuzimanje uz QR kod, a uskoro i putem NFC kartica. Za veće pošiljke, koje ne mogu u paketomat, razvili smo paralelnu mrežu parcel shopova. Naš cilj je jednostavan: da svako može da preuzme svoju pošiljku bez čekanja, bez pritiska i bez obaveze da bude kod kuće u određeni sat. Vreme je danas najveći luksuz – a mi radimo da ga ljudima vratimo.

#10 Ivan
KošutićGENERALNI DIREKTOR
SALES SNAP

ŠTA KLASIČNI CRM NIKAD NEĆE REĆI B2C PRODAJNOM TIMU



Klasični CRM sistemi nikada nisu bili napravljeni za B2C prodaju. Oni su odlični za B2B, za duge cikluse, account menadžment i veliki pipeline – ali su previše komplikovani za timove koji rade sa desetinama hiljada kupaca dnevno. B2C prodaja traži automatizaciju, real-time segmentaciju i mogućnost da se svakom kupcu pristupi personalizovano u trenutku kada se nešto desi. Zato smo razvili SalesSnap, platformu koja masovne procese radi automatski: prati ponašanje korisnika na sajtu, prepoznaje sve ključne događaje – kupovinu, napuštenu korpu, pregled proizvoda – i u istom trenutku pokreće kampanju. Ako 100 ljudi danas ostavi korpu, sistem će svakome, potpuno automatski, poslati podsetnik za 2 sata, novi after-touch za 24 sata, pa čak i personalizovani popust. To je ono što klasični CRM jednostavno ne može.

Najveća prednost SalesSnap-a je brzina implementacije i snaga automatizacije. Dok integracije velikih CRM sistema traju mesecima, kod nas je firma spremna za rad u roku od nedelju dana zahvaljujući pixel integraciji koja funkcioniše slično kao Facebook ili Google pixel – sa preciznošću od oko 90%. Kompanije biraju da krenu odmah, jer žele rezultate sada, a ne za pola godine. Osim toga, B2C CRM mora biti finansijski održiv: veliki sistemi naplaćuju licence i marketing module po korisniku i po veličini baze, dok SalesSnap omogućava višestruko manju cenu i znatno veću efikasnost. I zato kažem: B2C prodajnim timovima ne treba zamena za klasični CRM – treba im alat koji konačno razume kako izgleda rad sa 100.000 kupaca dnevno.

#11 Milica
GnjatovićSALESFORCE DEVELOPER
DELOITTE

Deloitte.

DIGITALNA TRANSFORMACIJA SA AI



Danas radimo sa veštačkom inteligencijom na način koji prevazilazi klasične chatbotove. AI više nije samo alat koji odgovara na pitanje – on postaje agent koji radi zajedno sa nama, razume kontekst, uči iz podataka i preuzima deo posla koji je do juče zahtevao čitave timove.

U Deloitte Digital-u naš pristup AI-u nikada nije samo tehnološki. Pre svakog projekta radimo analizu tržišta, analizu procesa klijenta i identifikujemo sve manuelne, spore i ponavljajuće zadatke koji mogu da se automatizuju. Tako smo, na primer, za eToro – platformu sa više od 40 miliona korisnika – razvili AI agenta koji je u jednom mesecu rešio 120.000 chat-ova. To je 80% svih upita, uz rast zadovoljstva korisnika i 145% više rešenih slučajeva. Ljudi su i dalje neophodni, ali AI preuzima jednostavne upite i omogućava agentima da se bave onim što zaista donosi vrednost.

Drugi primer je naš marketing AI agent koji funkcioniše kao izuzetno stručan digitalni kolega: zna istoriju kampanja, zna ponašanje korisnika, predlaže strategiju, targetiranje, kanale i kreira kompletnu kampanju direktno u Salesforce-u. AI može da radi i u timu – jedan agent prati zalihe, drugi naručuje novu robu, treći predviđa potražnju na osnovu sezonalnosti ili prethodnih trendova. Razlog zašto je AI danas ključan je jednostavan: količina podataka je prevelika da bi se ručno analizirala, a 60–73% podataka u kompanijama nikada se ne iskoristi. AI omogućava da iz tih podataka izvučemo predikcije, rizike i prilike pre nego što se problem desi. I ono što publika uvek potvrdi – više od polovine korisnika uopšte nije važno da li im je odgovorio čovek ili AI, sve dok je odgovor tačan i odmah stiže. Zato AI nije buzzword, već sledeća velika revolucija u biznisu – baš kao što je CRM nekada bio.

#12 

AI U PRODAJI – PRAVILA IGRE SU PROMENJENA!

Pravila igre u prodaji i poslovanju dramatično su se promenila i danas je najvažnije razumeti generacije koje dolaze – jer oni nisu samo naši budući zaposleni, već i naši budući kupci. Milenijalci još uvek dominiraju radnom snagom, ali generacija Z već preuzima ključne pozicije, a generacija Alfa – koja je rođena sa mobilnim telefonom, AI-jem i VR-om u rukama – biće potpuno drugačiji svet od onog na koji smo mi navikli. Ako mislite da će se oni prilagođavati nama, dovoljno je pogledati istoriju: nikada se mlađa generacija nije prilagođavala starijoj. Zato moramo da oblikujemo biznis prema njima, a ne obrnuto. Njima je potrebna šira slika, svrha i digitalni alati koji im omogućavaju da rastu, i ako im to ne damo – otići će tamo gde to postoji. Veštačka inteligencija više nije luksuz ili trend – ona je nužnost. Ali većina kompanija još nije završila ni osnovnu digitalnu transformaciju, a već želi da uskoči u AI. Najveća vrednost veštačke inteligencije u prodaji je što prodavca oslobađa svega što mu oduzima vreme: pripreme za sastanak, analize konkurencije, pregled lagera, traganje po CRM-u, izradu follow-up poruka, kvalifikaciju lead-ova i beleženje istorije razgovora. Danas prodavac može u kolima, putem glasovne komande, da sazna sve o klijentu, da dobije brif, istoriju kupovine, stanje robe i predlog ponude – i to za minut umesto za sat vremena. AI će snimiti sastanak, napraviti sažetak, poslati follow-up i sačuvati sve informacije za kasnije. Isto tako, složeni chat-botovi rade 24/7, povezuju se na sve interne sisteme kompanije i pripremaju kvalifikovane lead-ove dok vi spavate. Sve to funkcioniše samo uz tri preduslova: kvalitetne podatke, jasnu strategiju i zaposlene koji su uključeni u proces. AI neće zameniti ljude – ali hoće svakoga ko odbije da ga koristi.

Miljan Radanović

MANAGING DIRECTOR

POSITIVE


 POSITIVE
 POKREĆEMO POZITIVNE PROMENE
#13 

INTEGRISANE PRODAJNE EVIDENCIJE: ONLINE PORUČIVANJE, TERENSKA PRODAJA, WMS I CRM PRO-BIT PRO.4 CLOUD

Naš poslovni model zasniva se na jednoj jednostavnoj filozofiji: klijent mora sam da odluči šta je za njega suštinska funkcionalnost, a šta je dodatak. Mi nudimo moćnu osnovu – integrisano, cloud ERP rešenje koje obuhvata prodaju, nabavku, skladište, online poručivanje, CRM i WMS – a zatim dozvoljavamo kompanijama da ga nadograde prema sopstvenim potrebama. Kao što je televizoru bazična funkcija veliki ekran, tako i u softveru postoji „core“ koji mora biti stabilan, jednostavan i pouzdan, dok sve specijalne funkcije dodajemo samo onda kada klijent zaista ima potrebu. Naš pristup je da se ne pravimo pametniji od biznisa – već da mu omogućimo platformu koja je dostupna sa svakog uređaja, otvorena za integracije i dovoljno fleksibilna da prati način na koji kompanija radi. Online poručivanje, terenska prodaja, upravljanje zalihama, bar-kodovi, mobilne aplikacije, CRM evidencija i workflow – sve je povezano u jednom sistemu, sa mogućnošću proširenja kroz API. To znači da klijent može da koristi naše aplikacije, ali može i da se poveže sa drugim specijalizovanim rešenjima koja mu više odgovaraju. Terenski komercijalisti mogu preko telefona da vide zalihe, proveravaju bonitete kupca, skeniraju artikle, kreiraju narudžbe ili rade popis. WMS podržava više lokacija, lokacijske politike i različite logističke modele. Suština svega je da klijent dobije stabilan „core“, integrisan sistem koji radi odmah – a da sve ostalo može da nadograđuje kako njegov biznis raste. To je cloud model koji zaista funkcioniše u praksi.

Risto Ćuk

DIREKTOR

PRO BIT


 pro-bit
 poslovanje. integracija. rast.


#14 

Milana Jović

HEAD OF MARKETING
LEAD DELTA

KAKO DA UVEĆAŠ LINKEDIN PRODUKTIVNOST 3X?

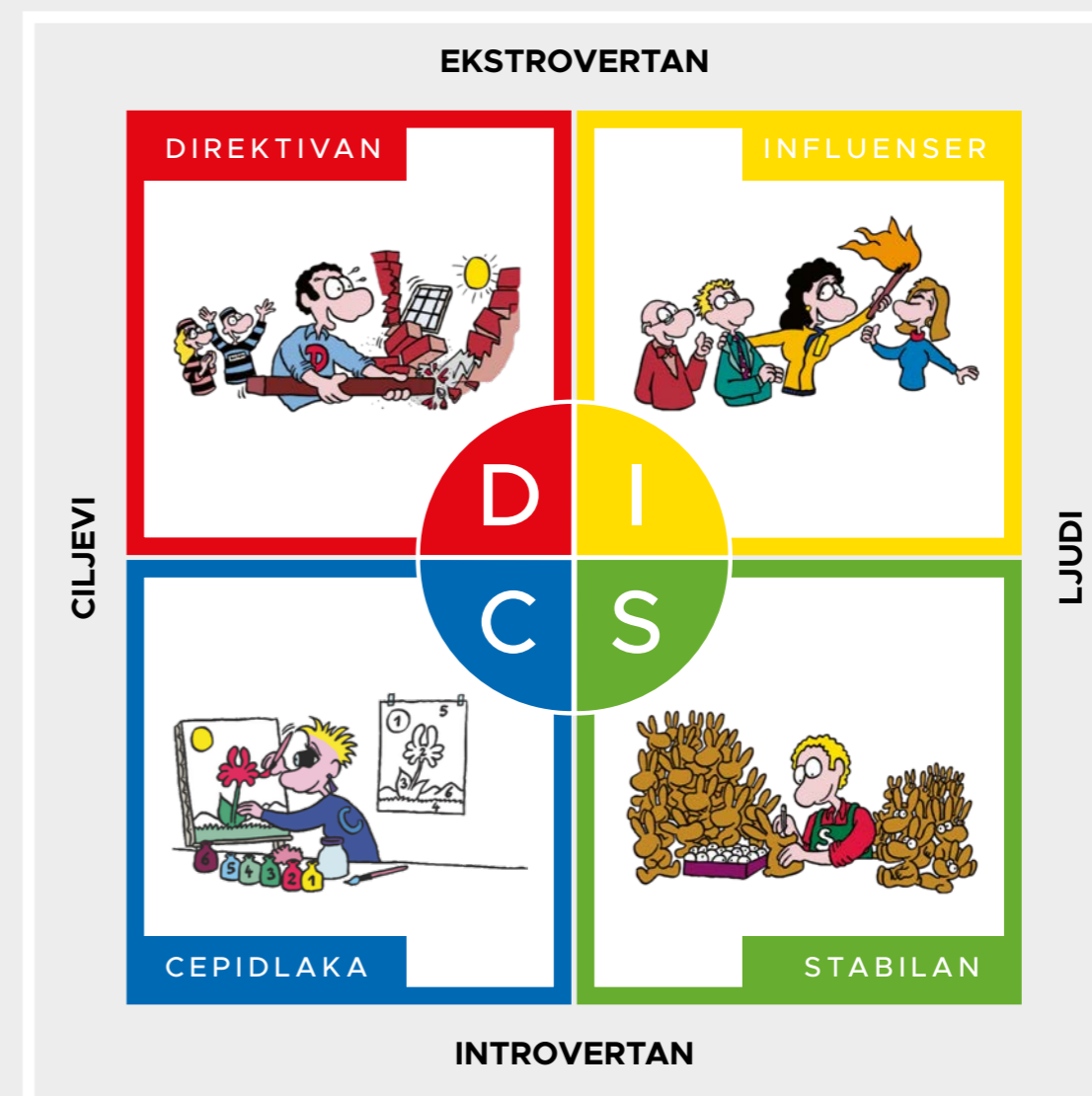
LinkedIn je danas najveći poslovni kanal na svetu, ali većina korisnika ne zna ni polovinu njegove stvarne vrednosti. Ljudi godinama dodaju konekcije, menjaju industrije i kompanije, i u jednom trenutku ne znaju više ni koga imaju u mreži. Inbox postaje zatrpan, feed pun nerelevantnih objava, a timska prodaja na LinkedIn-u – gotovo da ne postoji.

LeadDelta je nastao upravo kao odgovor na sve te probleme: da prodavcima vrati preglednost, organizaciju i kontrolu nad sopstvenom mrežom. Naš alat prikazuje vašu kompletnu LinkedIn mrežu na jednom mestu, omogućava čišćenje starih ili neaktivnih kontakata, kreiranje lista, segmentaciju, tagove i pregled svih važnih informacija o potencijalnim klijentima. Kada mreža postane organizovana, LinkedIn prestaje da bude haos – a počinje da bude CRM.

Druga velika stvar je produktivnost. LeadDelta omogućava timsku saradnju, deljenje informacija, praćenje ko je poslednji komunicirao sa kojim lead-om i kreiranje mini-pipeline-a direktno unutar platforme. Tu su i alati za prospecting: pretraga kontakata po industriji, titulu ili kompaniji, automatsko pronalaženje brojeva telefona i email adresa, kao i sidebar koji na samom LinkedInu daje sve informacije jednim klikom. Automatizovali smo i slanje personalizovanih poruka konekcijama – potpuno u skladu sa pravilima LinkedIn-a – kao i custom feed koji prikazuje samo objave onih ljudi koji su vam relevantni za prodaju. Cilj je jednostavan: da uštedimo sate scroll-ovanja, da prodavcima damo jasne signale, a da LinkedIn postane stvarni prodajni alat, a ne samo mreža na kojoj se provodi vreme. Zato LeadDelta danas koristi više od 15.000 profesionalaca – jer im konačno daje ono što LinkedIn nema: red, sistem i prodajnu efikasnost.



DISC® PSIHOLOŠKI TEST LIČNOSTI



- Saznajte svoj tip ličnosti i tip ličnosti sagovornika
- Uspešno komunicirajte sa različitim tipovima ličnosti
 - Unapredite svoje pregovaračke sposobnosti

www.mcb.rs
www.sales-kongres.rs

NEBOJŠA POPOVIĆ

COUNTRY OPERATIONS MANAGER
SERBIA AND MONTENEGRO
UNILEVER



POSLO

Vaša karijera u FMCG sektoru traje više od dve decenije. Kako se tržište potrošačkih proizvoda najviše promenilo tokom tog perioda i šta je danas ključ za uspeh u ovoj industriji?

Tržište robe široke potrošnje je u poslednjih 20 godina prošlo kroz ogromnu transformaciju: od dominacije malih lokalnih prodavnica do velikih međunarodnih lanaca i diskontnih formata. Najveće promene ogledaju se u rastu privatnih robnih marki, jačanju diskontnih formata i promeni potrošačkih navika. Potrošači su postali mnogo selektivniji i racionalniji – fokusirani na vrednost i promocije. Ključ za uspeh danas je razumevanje lokalnog potrošača, balansiranje cene i kvaliteta, kao i inovacije koje odgovaraju njihovim očekivanjima.

Unilever je jedan od globalnih lidera u FMCG sektoru. Kako izgleda balansiranje između globalne strategije i specifičnih potreba lokalnog tržišta?

Unilever ima jasnu globalnu strategiju, ali nam daje slobodu da je prilagodimo lokalnim potrebama. Na lokalnom tržištu



mi prilagođavamo portfolio, komunikaciju i aktivacije tako da odgovaraju specifičnim potrebama naših potrošača. Na taj način obezbeđujemo da naši brendovi budu relevantni i bliski potrošačima, a da ostanu deo globalne strategije. Na primer, Domestos globalno ima misiju da obezbedi higijenu svima. U Srbiji smo tu misiju pretočili u konkretnu akciju - renoviranje školskih toaleta.

Kompanija je poznata po snažnom fokusu na održivost i odgovorno poslovanje. Kako se ovaj pristup realizuje u našem regionu i na koji način povezuje održivost sa komercijalnim rezultatima?

U Srbiji je tema smanjenja plastike i reciklaže posebno važna jer infrastruktura za upravljanje otpadom još uvek nije na nivou zapadnoevropskih zemalja. Unilever radi na smanjenju plastike u ambalaži i uvođenju reciklabilnih materijala, kao i na edukaciji potrošača. Veza između održivosti i komercijalnih rezultata još uvek nije dovoljno vidljiva, ali se i to menja. Kada potrošači vide da brend doprinosi društvu, spremni su da mu poklone poverenje – što direktno utiče na komercijalne rezultate.

Unilever je poslednjih godina značajno unapredio svoj portfolio i povećao tržišno prisustvo. Koji su ključni faktori koji su doprineli tom rastu i kako su vaše prodajne i marketinške strategije oblikovale taj put?

Na naše rezultate uticalo je mnogo faktora, pa je teško izdvojiti ključne. Transformacija portfolija u kategoriji lične higijene omogućila nam je da budemo prisutni u različitim kanalima prodaje sa ponudom prilagođenom potrebama potrošača. Pored toga, nekoliko snažnih inovacija i marketinških kampanja koje su bile relevantne za lokalno tržište dodatno su osnažile naš rast. Posebno bih istakao globalno partnerstvo sa UEFA, kroz koje smo prošle godine imali priliku da naše potrošače povedemo na Evropsko prvenstvo u fudbalu u Nemačkoj – što je bio

sjajan primer kako globalne inicijative dobijaju lokalni značaj. Veliku pažnju posvetili smo i unapređenju odnosa sa distributerima i kupcima, jer verujemo da samo kroz zajednički rad možemo da ostvarimo održiv i dugoročan rast.

Kao kompanija koja posluje na mnogim tržištima, Unilever neguje snažnu organizacionu kulturu. Koje vrednosti smatrate ključnim za održavanje te kulture u dinamičnom okruženju?

Upravo zbog toga što Unilever posluje na mnogim tržištima širom sveta naša organizaciona kultura mora da bude snažna i dosledna. Ključne vrednosti koje nas vode su održivost, integritet, saradnja i inovacija. Održivost je u srcu naše svrhe – želimo da učinimo održivi način života uobičajenim. Integritet nam omogućava da gradimo poverenje sa potrošačima i partnerima, dok saradnja i inkluzija osiguravaju da različite perspektive doprinesu zajedničkom uspehu. U dinamičnom okruženju u kome živimo posebno je važna agilnost – sposobnost da se brzo prilagodimo promenama i da inovacijama odgovorimo na potrebe tržišta.

SALES

Potrošačke navike se menjaju izuzetno brzo. Šta smatrate najvećom promenom u ponašanju kupaca u poslednjih nekoliko godina?

Srbija prati globalni obrazac gde digitalizacija, inflacija i zdravlje oblikuju nove potrošačke navike. Ono što je specifično za domaće tržište jeste da se kupci brzo prilagođavaju, ali i da ostaju veoma osetljivi na cenu. Potrošači sve češće koriste internet prodavnice i aplikacije, porede cene i traže akcije pre nego što donesu odluku. Istovremeno, inflacija je učinila da kupci postanu racionalniji i pažljivije planiraju potrošačku korpu, birajući proizvode koji nude najbolji odnos cene i kvaliteta. Pandemija je dodatno ubrzala ove trendove, pa su navike formirane u tom periodu



– od online kupovine do veće pažnje na zdravlje i higijenu – ostale prisutne i danas.

Šta je danas presudno za vidljivost i rast brenda na polici, imajući u vidu sve jaču konkurenciju i ograničen prostor?

U današnjem FMCG okruženju, gde konkurencija postaje sve jača, a prostor na polici ograničen, presudno za vidljivost i rast brenda jeste kombinacija inovativnog dizajna, jasne diferencijacije i snažne saradnje sa trgovcima. Proizvodi moraju da privuku pažnju kupca u prvih nekoliko sekundi i da ispričaju priču već na samoj polici – da kupac u prvom kontaktu razume zašto je baš taj brend pravi izbor. Napredna analitika potrošačkih navika koja je sada dostupna omogućava da precizno prilagodimo asortiman kanalu prodaje i da kupcima ponudimo upravo ono što traže, na mestu gde to očekuju.

E-commerce sve snažnije utiče na FMCG prodaju. Koliki je njegov značaj u vašoj prodajnoj strategiji i kako gradite prisustvo u digitalnim kanalima?

E-commerce je danas jedan od ključnih pokretača rasta u FMCG industriji. Za nas to nije trend, već strateški pravac – on oblikuje budućnost FMCG prodaje i otvara nove mogućnosti za inovaciju i rast. Moram da naglasim da nisam zadovoljan našim trenutnim prisustvom u tom kanalu i smatram da imamo još mnogo prostora za napredak. Naš plan je da u budućnosti dodatno investiramo u personalizaciju ponude, digitalne inovacije i jačanje saradnje sa trgovcima, kako bismo kupcima ponudili relevantne proizvode i promocije u pravom trenutku.

Kako u Unilever-u pristupate građenju lojalnosti u industriji gde potrošači imaju veliki izbor, a brendovi često imaju slične funkcionalne benefite?

Lojalnost se gradi kroz celokupno iskustvo koje brend pruža. Verujem da je presudno da naši



brendovi prenesu jasnu vrednost i emociju – da kupac ne bira samo proizvod, već i priču koja stoji iza njega. Lojalnost ne sme da bude rezultat navike, već svesnog izbora potrošača koji prepoznaje kvalitet, povezanost i vrednosti koje brend donosi.

PRIVATNO

Liderstvo podrazumeva donošenje teških odluka. Koji je najzahtevniji poslovni izazov sa kojim ste se suočili i kakvu ste lekciju iz toga izvukli?

Unilever je prethodnih godina imao nekoliko globalnih organizacionih promena koje su, nažalost, podrazumevale i otpuštanja. To je bio jedan od najtežih izazova, jer svaka takva odluka nosi ogromnu odgovornost prema ljudima i njihovim porodicama. U tim trenucima bilo je ključno da zadržim poverenje i motivaciju mog tima. Naučio sam da liderstvo ne znači samo donošenje teških odluka, već i način na koji se te odluke komuniciraju – otvoreno, transparentno i sa empatijom.

Za svakog lidera važno je da bude inspiracija svom timu. Koje vrednosti smatrate najvažnijim u svakodnevnom radu i načinu vođenja?

Liderstvo počinje od ličnog primera. Najvažnije vrednosti koje nastojim da negujem u svakodnevnom radu su integritet, odgovornost i otvorena komunikacija. Pored toga, trudim se da prepoznam kvalitete svakog pojedinca i da izvučem maksimum iz njihovog potencijala. Verujem da je zadatak lidera da osnaži ljude, da im pomogne da otkriju svoje najbolje strane i da ih motiviše da ih razvijaju. Lider mora da stvori prostor u kojem se svako oseća slobodno da iznese ideje. Samo u takvoj sredini tim raste i razvija se.

U velikim sistemima radite sa različitim tipovima ličnosti i stilovima rada. Kako prilagođavate svoj liderski pristup različitim timovima i situacijama?

Neophodna je fleksibilnost i razumevanje različitih tipova ličnosti i stilova rada. Najvažnija je sposobnost da se prepoznaju motivatori svakog pojedinca – nekoga inspiriše priznanje, nekoga jasna struktura, a nekoga autonomija. Sa prodajom se trudim da koristim strukturisane procese i metrike, dok marketing timu dajem više slobode i prostora za eksperimentisanje. Verujem da je uspešan lider onaj koji ume da bude i mentor, i facilitator, i odlučan vođa – u zavisnosti od situacije.

Razvoj ličnih veština je kontinuiran proces. Na koje ste veštine tokom karijere najviše bili fokusirani i kako ste ih usavršavali?

Obzirom da dolazim iz prodaje, najviše sam se fokusirao na razvoj komunikacionih veština i sposobnost aktivnog slušanja. Takođe, dosta sam se usavršavao kroz treninge pregovaranja. Unilever pruža izuzetne mogućnosti za profesionalni razvoj kroz bogatu online bazu kurseva i literature iz različitih oblasti, pa svako ko želi ima priliku da uči i napreduje. Kontinuirano učenje je neophodno jer se svet oko nas veoma brzo menja, a upravo ta spremnost na prilagođavanje omogućava mi da ostanem motivisan i spreman za nove izazove.

Šta biste poručili mladim ljudima koji žele karijeru u FMCG industriji ili u kompaniji poput Unilever-a?

FMCG sektor je izuzetno dinamičan – promene se dešavaju brzo, a uspeh dolazi onima koji umeju da se prilagode i da iz svake situacije izvuku najbolje. Velike FMCG kompanije poput Unilevera su riznice znanja. Budite radoznali, otvoreni za nova iskustva i spremni na kontinuirano učenje. I ono što mislim da je najvažnije, ne plašite se grešaka i izazova.

STRATEGIJA U ČAŠI LIMUNADE:

LEKCIJE SA TRIM STAZE!

Vladimir Milosavljević

HEAD OF EXTERNAL SALES DEPARTMENT

GENERALI OSIGURANJE SRBIJA



- **Ponovna investicija:** Drugi je predlagao da za deo novca kupe još limuna i ponove celu akciju.
- **Skaliranje i povećanje cene:** Treći mladi preduzetnik je predložio promenu strategije – da sada idu sa većom cenom koštanja proizvoda, uvidevši da za to postoji tražnja.

Koju su strategiju odabrali? Nijednu. Mame su ih zvale, morali su kući na ručak. Ipak, šalu na stranu, ova kratka istinita priča oslikava osnovne dileme u kreiranju strategije.

Četiri osnovna principa uspešne strategije

Za koju god strategiju se odlučite, morate poštovati četiri osnovna principa:

- Da ima vremenski okvir,
- Da je smisljena,
- Da je ambiciozna,
- Da ima misiju koja je povezana sa kulturom vaše kompanije.

Strategija podrazumeva da postoji smisleni cilj kojem težimo u nekom vremenskom roku. Cilj ne sme biti lako dostupan, zbog čega moramo biti ambiciozni i težiti još većim visinama. Ako težimo nekom cilju, moramo to i da osećamo, da budemo bliski sa tim, da nam bude u kompanijskoj kulturi. Ova tri mlada preduzetnika su imala sve ove elemente u svom nastupu, i zato su i uspeli.

Kroz praksu sam viđao strategije koje su propadale usled nepridržavanja ovim principima.

Ključna upozorenja: Ako je vašim zaposlenima nejasno čemu težite, ili ako se o vrednostima brinete samo na papiru, ili još gore na zidu, vaša strategija će doživeti krah. Znajte i to, da ako nema roka za dostizanje zacrtanog, vrlo brzo se gubi fokus i zaboravlja šta je strategija.

Pre nekoliko dana, tokom trčanja na trim stazi, primetio sam prizor koji mi je izmamio osmeh – tri dečaka kako prodaju limunadu. Bilo mi je beskrajno simpatično kako su odlučili da pokrenu svoj, verovatno, prvi biznis. Obzirom da su krugovi na stazi relativno kratki (1200m), na svakih nekoliko minuta sam prolazio pored njih, posmatrajući njihov projekat i napredak. Taktički izabrana lokacija je idealna za ovu vrstu prodaje jer ima puno žednih sportista, samim tim napredak je bio brzo vidljiv. U jednom trenutku, uspeli su da prodaju svu količinu limunade i tada kreće zaplet...

Tri motiva za biznis strategiju

Nakon uspešne prodaje, pred mladim preduzetnicima našla su se tri različita predloga za dalje poslovanje, reflektujući tri različita motiva u odabiru strategije:

- **Potrošnja i zabava:** Jedan od dečaka je predlagao da zarađeni novac potroše na zabavu i nešto što smatra korisnim za njih.

Srednjoročni rokovi i kultura greške

Vremenski okvir: Idealni rokovi za postavljanje strategije su srednjoročni, odnosno, tri godine. To je dovoljno vremena da se ostvari zacrtano, ali nije predugačko da se izgubi fokus, što inicira ceo tim da bude brz, agiln i posvećen.

Slavite greške! Srednjoročni ciklusi su korisni jer usled brzine dolazi do mnogo pokušaja i naravno, grešaka, što je sjajno. Slavite greške, jer bez njih ne bi bilo ni uspeha. Nagradite zaposlenog koji je pokušao, a nije uspeo, jer je uštedeo vreme drugima i pokazao koji put nije dobar. Kada takvu kulturu u organizaciji uspostavite, strategija je na dohvat ruke.

Pravi ljudi: Da biste ispunili zacrtanu strategiju, morate imati prave ljude na pravim pozicijama. Dajte šansu otvorenosti u komunikaciji, dozvolite kritičko razmišljanje i slobodu u odlučivanju. Dozvolite ljudima da preuzmu odgovornost.

Zaplet: Zamka individualnih ciljeva

Postavljanje ciljeva je sledeći logičan korak: imate ljude, rokove, ciljeve i kulturu, te je normalno i da merite učinak i nagrađujete. Ipak, često se desi da jedan deo firme slavi bonuse, a drugi baš i nije euforičan. To je klasična zamka moderne kompanije i siguran znak da od vaše strategije nema ništa.

Različito zadati ciljevi su siguran put ka pravljenju silosa unutar kompanije i rušenju korporativne kulture. Tačno je da svi imaju različite uloge, ali su svi jedan tim, a cilj strategije je takođe jedinstven.

Zašto onda ne bi svi imali zajedničke ciljeve za bonus? Time šalžete jasnu poruku da su

svi članovi tima bitni i da je njihova uloga podjednako važna. Šta vredi vrhunski prodavac, ako kontakt centar bude grub prema klijentu, ili ako finansije ne pošalju fakturu na vreme, ne vrede silne veštine pregovaranja bez empatije zaposlenih u logistici...

Šira slika celog tima je bitna, jer time ne samo da idemo ka zajedničkoj strategiji, već i gajimo odličnu korporativnu kulturu.

Setimo se reči Pitera Drukera:

„Korporativna kultura jede strategiju za doručak“.

Nemojte onda dozvoliti da bude loša. Ovi mladi preduzetnici za sada to nisu dozvolili. Nadam se da ću ih uskoro ponovo videti pored trim staze, sa nekom novom strategijom. Ko zna, možda im se i pridružim u projektu.



VOĐENJE PRODAVACA



SALES CONTROLLING



FINANSIJE I IZVEŠTAVANJE U PRODAJI



VOĐENJE LJUDI U PRODAJI



LIDERSTVO U PRODAJI

100% prodajni pristup

Spoj teorije i prakse

23 godine radnog iskustva u prodaji

MEĐUSEKTORSKA SARADNJA KAO OSNOVA ZA IZGRADNJU DUGOROČNIH ODNOSA SA KUPCIMA

Aleksandar Antić
NATIONAL KEY ACCOUNT MANAGER
HEINEKEN



Snaga zajedničkog pristupa

U FMCG industriji, uspeh kompanije ne zavisi samo od prodaje – već od sinergije svih sektora. Prodaja, iako često percipirana kao „lepak“ koji povezuje sve funkcije, jednako zavisi od svojih internih partnera – marketinga, trade marketinga, finansija, logistike, pravne službe, nabavke i IT-a. Nijedan poslovni cilj ne može biti ostvaren izolovano. Novi proizvod nije samo cifra u prodajnom planu, već deo šire brend priče, proizvodnog procesa i finansijskih parametara. Kupci danas traže celinu – priču, vrednost i pouzdanost. Upravo zato, međusektorska saradnja predstavlja osnovu za izgradnju poverenja i dugoročnih partnerskih odnosa. Kada svi sektori dele zajedničku viziju, kompanija ostvaruje veću fleksibilnost i sposobnost da odgovori na brze promene tržišta – što je ključno za dugoročni rast i konkurentnost.

Kreiranje tržišnog nastupa kroz sinergiju sektora

Tržište piva u Srbiji je dinamično i konkurentno. Potrošači sve više traže raznovrsnu ponudu i visok kvalitet, dok mlađe generacije oblikuju nove preference – od održivosti pakovanja do društvene odgovornosti brendova. Fokus se

„Kupci danas traže celinu – priču, vrednost i pouzdanost.“

pomera ka kvalitetnim sastojcima, povratnoj ambalaži i inovacijama koje prate trendove zdravijeg načina života. Ovi faktori direktno utiču na budućnost kategorije i zahtevaju brzu adaptaciju proizvođača.

Isto tako važna je činjenica da je savremeno FMCG tržište dostiglo zasićenje u pogledu generičkog rasta, pa se diferencijacija među kompanijama sve više zasniva na kvalitetu međusektorske saradnje. Snaga brenda, cenovna pozicija, dostupnost na polici, efikasna logistika i kvalitet podataka – sve su to elementi koji zajedno kreiraju percepciju kompanije na tržištu. Sektori ne smeju delovati kao paralelni tokovi, već kao integrisani deo jednog procesa koji kupcu prenosi doslednu poruku i iskustvo. Kompanije koje uspešno povezuju ove funkcije često imaju bolju sposobnost predviđanja tržišnih promena i brže reaguju na nove potrebe potrošača.

Marketing: stvaranje vrednosti kroz priču brenda

Brend je mnogo više od logotipa – on je emocionalna veza između potrošača i kompanije. Prema Byronu Sharpu („How Brands Grow“), lojalnost u FMCG kategorijama je niska, pa rast dolazi kroz privlačenje novih potrošača.

Uloga marketinga je da obezbedi mentalnu dostupnost brenda, kroz doslednu komunikaciju i diferencijaciju u odnosu na konkurenciju. Kontinuirano istraživanje tržišta omogućava razumevanje promena u ponašanju potrošača, posebno kod mlađih generacija koje vrednuju autentičnost i društvenu odgovornost. Tako kreirane vrednosti, predstavljaju bazu za dalje prodajne procese na putu ka ostvarivanju rezultata. Kompanije koje na vreme prilagode način rada, ton komunikacije i ponudu proizvoda tim očekivanjima ostvaruju dugoročne prednosti.

Revenue management: balans između vrednosti i profita

Uloga upravljanja prihodima jeste da poveže potrebe potrošača sa optimalnim portfoliom proizvoda. Pravilno definisano cenovno pozicioniranje i veličina pakovanja omogućavaju kompaniji i kupcu maksimalnu profitabilnost, a potrošaču proizvod po prihvatljivoj ceni. Ova disciplina zahteva tesnu saradnju prodaje, finansija i marketinga, jer svaka promena cene, promocije ili veličine pakovanja ima direktan uticaj na percepciju vrednosti. Zato se uspešan revenue management ne svodi samo na kalkulaciju, već na razumevanje šire tržišne slike i očekivanja krajnjeg kupca.



Trade marketing: vidljivost proizvoda kao put do rasta

Izloženost proizvoda na mestu prodaje ima presudan uticaj na impulsne kupovine i smanjenje rizika od nestanka zaliha (out of stock). Mentalna i fizička dostupnost brenda, kako ističe Sharp, ključ su daljeg rasta i stvaranja dugoročne prepoznatljivosti. U praksi, to znači da uspešna saradnja prodaje, trade marketinga i logistike vodi ka boljem upravljanju zalihama i većoj efikasnosti prodajnih aktivnosti. Jasna i vizuelno privlačna prezentacija brenda na polici dodatno pojačava efekat komunikacije sa potrošačem i doprinosi lojalnosti kupaca.

Logistika: tačnost kao temelj poverenja

Efikasna logistika danas je mnogo više od isporuke na vreme. Ona direktno utiče na

zadovoljstvo kupaca i troškovnu efikasnost. Kontinuirane ankete („Voice of Customer“) pomažu kompanijama da razumeju percepciju svojih kupaca i identifikuju oblasti za unapređenje saradnje. Transparentnost i pouzdanost logističkih procesa izgrađuju poverenje kupaca, što je naročito važno u sektorima sa visokom frekvencijom narudžbina, kao što su pića i prehrambeni proizvodi. Uvođenje digitalnih alata za praćenje isporuka i automatizaciju porudžbina dodatno povećava tačnost i brzinu. Sve navedeno gradi poverenje između kupca i kompanije, a prodajnom timu daje konkurentsku i pregovaračku prednost.

Analitika i IT: podaci kao strateško oružje

U eri hiperprodukcije informacija, brzina obrade i deljenja podataka postaje izuzetna prednost. Pristup tačnim i ažurnim podacima omogućava prodajnim timovima donošenje boljih odluka i agilno reagovanje na promene na tržištu. Napredni analitički alati, kao što su prediktivni

„Pregovori zasnovani na zajedničkim ciljevima i međusektorskoj saradnji su uslov za dugoročni rast“

modeli prodaje ili dashboard platforme, pomažu kompanijama da planiraju zalihe, prilagođavaju marketinške aktivnosti i optimizuju pregovore sa kupcima. IT sektor time postaje više od podrške, postaje integralni deo strategije rasta.

Zajednički ciljevi: put ka održivom dugoročnom rastu

Dugoročna saradnja sa kupcima mora se zasnivati na zajedničkom interesu – rastu kategorije. Kada proizvođač i kupac dele isti cilj, uspeh se meri obostranim benefitom, a ne samo kratkoročnim finansijskim efektima. Nažalost, tržište poslednjih godina beleži porast transakcionih, monetarno vođenih zahteva, što udaljava fokus od razvoja kategorije. Uloga menadžera prodaje je da kroz strateški dijalog sa kupcem ponudi širu sliku i platformu za zajednički rast. Uspostavljanje jasnih, merljivih i transparentnih ciljeva stvara okruženje u kome su partnerstvo i poverenje osnova za dalji razvoj.

Zaključak: saradnja i pregovori kao temelj dugoročnog partnerstva

U današnjem tržišnom okruženju, pregovori sa kupcima ne mogu se svesti na cenu i kratkoročne uslove. Ključ uspeha leži u strateškom dijalogu koji obuhvata zajedničke ciljeve, razvoj kategorije i kreiranje vrednosti za obe strane. Kada proizvođač i kupac razumeju širu sliku – od inovacija i održivosti do optimizacije procesa – pregovori postaju platforma za partnerstvo, a ne polje za nadmetanje. Međusektorska saradnja unutar kompanije daje prodajnim timovima snagu da u pregovorima ponude više od proizvoda: integrisana rešenja, podatke, logističku sigurnost i marketinšku podršku. Takav pristup gradi poverenje, smanjuje transakcioni pritisak i otvara prostor za dugoročni rast. Kompanije koje pregovore pretvaraju u zajednički razvojni projekat, a ne u borbu za marginu, postaju lideri u stvaranju održivih odnosa i otpornosti na tržišne promene. Pregovori zasnovani na zajedničkim ciljevima i međusektorskoj saradnji nisu trend – oni su uslov za dugoročni rast.

STRATEGIJA RASTA U DINAMIČNOM DOBU:

**KAKO LIDERI PRODAJE
OBLIKUJU BUDUĆNOST**

Goran Đokić

SALES MANAGER WESTERN BALKAN

LOREAL

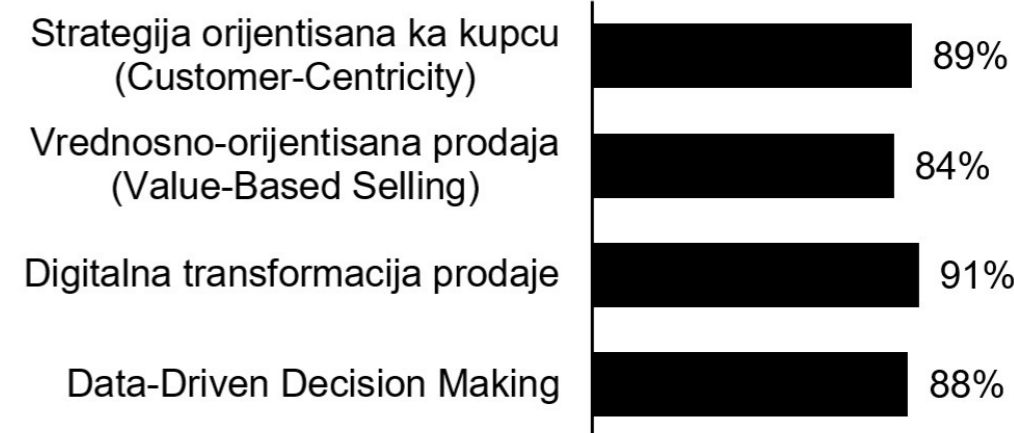
L'ORÉAL



U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, gde se tržišni uslovi menjaju brzinom svetlosti, a konkurencija ne spava, pitanje "Kako osigurati održiv rast i dominantnu poziciju na tržištu?" nije samo retoričko, već ključno za opstanak i napredak svake organizacije. Za direktore prodaje i top menadžment, ovo pitanje predstavlja centralni izazov, ali i najvažniju priliku za strateško razmišljanje i akciju.

Više nego ikada, uspeh se ne meri samo obimom prodaje, već dubinom strateškog planiranja, agilnošću u razvoju tržišta,

efikasnošću u upravljanju ključnim klijentima i nezaobilaznom profitabilnošću. Statistika nam pruža jasan uvid: Prema nedavnim istraživanjima konsultantskih kuća (poput McKinsey-a ili Gartner-a), kompanije koje aktivno investiraju u razvoj sveobuhvatne prodajne strategije, uključujući napredne analitike i obuku za key account management, pokazuju do 2,5 puta veći rast prihoda u odnosu na konkurenciju koja to ne čini. Ovaj tekst nudi uvid u strategije koje transformišu prodajne organizacije iz običnih izvršilaca u arhitekta rasta.

**Temelji savremene
prodajne strategije**

Srž uspešne prodajne strategije leži u sposobnosti da se prilagodi, modernizuje i anticipira potrebe tržišta. To podrazumeva prelazak sa reaktivnog na proaktivni pristup, gde se odluke donose na osnovu duboke analize podataka i razumevanja kupaca.

Strategija orijentisana ka kupcu (Customer-Centricity): Umesto fokusa na proizvod, akcentat

je na razumevanju i rešavanju problema kupaca. Ovo zahteva dubinsko istraživanje, personalizovane ponude i izuzetno korisničko iskustvo, što dovodi do veće lojalnosti i dugoročne vrednosti klijenta (Customer Lifetime Value – CLTV).

Vrednosno-orijentisana prodaja (Value-Based Selling): Umesto fokusiranja na karakteristike proizvoda, ova strategija se koncentriše na kreiranje i komunikaciju specifične vrednosti koju rešenje donosi klijentu. Razumevanje jedinstvenih izazova klijenta i pozicioniranje vašeg rešenja kao ključnog faktora uspeha gradi dugoročne odnose.

Digitalna transformacija prodaje:

Implementacija CRM sistema, alata za automatizaciju marketinga i prodaje, kao i veštačke inteligencije (AI) za prediktivnu analizu. Na primer, kompanije koje su usvojile napredne analitičke alate za predviđanje potreba kupaca često beleže 10–15% veći prihod po prodaji.

Data-Driven Decision Making: Svaka odluka, od segmentacije tržišta do alokacije resursa, mora biti potkrepljena podacima. Praćenje KPI-jeva (Key Performance Indicators) kao što su stopa konverzije, dužina prodajnog ciklusa i prosečna vrednost transakcije omogućava optimizaciju procesa i strategija u realnom vremenu.

Agresivan i pametan razvoj tržišta

Razvoj tržišta nije pasivna aktivnost; to je proaktivna potraga za novim prilikama koje garantuju širenje uticaja i povećanje prihoda. Evo tri ključne strategije:

Penetracija postojećeg tržišta: Ova strategija podrazumeva intenziviranje prodaje postojećih proizvoda na postojećim tržištima. To se postiže agresivnijim marketingom, optimizacijom cena, proširenjem distributivnih kanala ili uvođenjem programa lojalnosti.

Ekspanzija na nova geografska tržišta: Ulazak u regione ili države gde proizvod ili usluga ranije nisu bili dostupni. Ovo zahteva temeljnu analizu lokalne kulture, regulative i konkurencije. Evropska kozmetička kuća koja je uspešno lansirala liniju proizvoda prilagođenu azijskom tržištu, ostvarivši 15% novog prihoda u prvih godinu dana, primer je dobro sprovedene geografske ekspanzije.

Razvoj novih segmenata unutar postojećeg

tržišta: Prepoznavanje i targetiranje specifičnih podgrupa unutar već poznatog tržišta, koje imaju jedinstvene potrebe. Recimo, brend luksuzne kozmetike koji je kreirao pristupačniju „travel size“ liniju proizvoda za mlađe potrošače, uspešno je proširio svoju bazu klijenata bez kanibalizacije postojećih premium segmenata.

Nezamenljiva uloga Key Account Managementa (KAM)

U današnjem poslovnom okruženju, gde je 80% prihoda često generisano od 20% klijenata, upravljanje ključnim klijentima (KAM) postaje strateška disciplina, a ne samo prodajna funkcija. KAM ide daleko iznad transakcione prodaje; on se fokusira na izgradnju dubokih, dugoročnih partnerstava sa klijentima koji donose najveću vrednost. Cilj je postati nezamenljiv partner, duboko integrisan u poslovanje klijenta.

Profitabilnost je direktna posledica efikasnog KAM-a. Ključni klijenti ne samo da generišu veći obim prihoda, već često imaju i veće profitne marže zbog optimizovanih prodajnih procesa i smanjenih troškova akvizicije (Customer Acquisition Cost – CAC). Analize pokazuju da je zadržavanje postojećeg klijenta do pet puta jeftinije od akvizicije novog. Kompanije sa razvijenim KAM programom beleže do 95% stope zadržavanja ključnih klijenata, u poređenju sa 70% za opšte klijente, što direktno utiče na stabilnost i predvidivost prihoda. Dodatno, ključni klijenti su često otvoreni za cross-selling i up-selling prilike, što dodatno povećava CLTV (Customer Lifetime value) i profitnu maržu. Fokus na profitabilnost je fundamentalan za dugoročno preživljavanje i rast. Direktori prodaje moraju gledati dalje od pukog obima

prodaje i usmeriti se na generisanje kvalitetnog, profitabilnog rasta.

Optimizacija cenovne strategije: Umesto snižavanja cena, fokusirajte se na **vrednosno bazirano pozicioniranje** (value-based pricing). Shvatite percepciju vrednosti kod kupaca i formirajte cene koje odražavaju dodatnu vrednost vaših proizvoda ili usluga. Analiza elastičnosti tražnje i konkurentskih cena je ključna.

- o **Primer:** Povećanje prosečne prodajne cene za samo 1% (bez gubitka obima) može, u zavisnosti od strukture troškova, povećati profit za 5–10%.

Upravljanje troškovima prodaje: Identifikujte i optimizujte troškove akvizicije kupaca (CAC) i troškove opsluživanja. Ovo uključuje efikasnije korišćenje CRM sistema, automatizaciju prodajnih procesa i optimizaciju putovanja prodavaca.

Fokus na miks proizvoda/usluga: Aktivno promovirajte proizvode i usluge sa višom profitnom maržom. Obučite prodajne timove da prepoznaju prilike za „up-selling“ i „cross-selling“ profitabilnijih opcija.

Upravljanje popustima: Uspostavite jasna pravila i limite za davanje popusta. Preterani popusti mogu brzo erodirati profitne marže. Obučite prodavce da prodaju vrednost, a ne cenu.

Customer Lifetime Value (CLTV): Razumevanje CLTV-a za različite segmente kupaca omogućava vam da donosite informisanije odluke o investicijama u akviziciju i zadržavanje kupaca. Održavanje postojećih, profitabilnih kupaca je znatno jeftinije od sticanja novih.

- o **Primer:** Istraživanja pokazuju da povećanje stope zadržavanja kupaca za samo 5% može povećati profit za 25% do 95%.

Planiranje i vođenje prodajnih organizacija: putokaz ka uspehu

Uspešno planiranje i vođenje prodajne organizacije zahteva viziju, strukturu i kontinuirano ulaganje u ljude. To uključuje precizno definisanje prodajnih ciljeva, razvoj strategija za njihovo postizanje, efikasnu alokaciju resursa i motivaciju tima. Lideri prodaje moraju biti mentori, analitičari i stratezi, sposobni da se prilagode promenama i inspirišu svoj tim. Ulaganje u obuku prodajnih timova, posebno u domenima digitalnih veština i strateškog razmišljanja, pokazuje se kao ključno. Primer: kompanije koje redovno investiraju u naprednu obuku svojih prodavaca, u proseku postižu 5–7% veću produktivnost tima.

Zaključak

Prodajna strategija, razvoj tržišta, Key Account Management i profitabilnost nisu izolovani koncepti, već međusobno povezani stubovi koji nose celu strukturu poslovnog uspeha. U eri konstantnih promena, sposobnost prodajnih organizacija da strateški planiraju, agilno razvijaju tržište, neguju ključne odnose i konstantno teže optimizaciji profitabilnosti, postaje imperativ. Usvajanje pristupa zasnovanog na podacima, uz neprekidno usavršavanje digitalnih kompetencija i fokus na kupca, nije samo put ka ostvarivanju kratkoročnih ciljeva, već i ka izgradnji održive konkurentске prednosti i obezbeđivanju dugoročnog rasta u globalnom poslovnom ekosistemu. Pred direktore prodaje i top menadžment postavlja se izazov da ne samo razumeju ove principe, već da ih aktivno implementiraju, transformišući prodajne timove u istinske pokretače vrednosti i inovacija.

PRODAJNA TRANSFORMACIJA BAMBIJA:

**PUT OD IZAZOVA DO
KREIRANJA TRAJNE
PREDNOSTI****Miloš Pantović**DIREKTOR PRODAJE
BAMBI

Ulogu direktora prodaje u Bambiju preuzeo sam početkom 2024. godine, u periodu kada je kompanija beležila stabilne rezultate i imala veoma jasnu strategiju razvoja. Samo par meseci kasnije, suočeni sa najvećim izazovom u dotadašnjoj istoriji, požarom koji je uništio gotovo 80 odsto proizvodnih kapaciteta, poslovali smo u potpuno izmenjenim okolnostima. U jednom danu nestali su zacrtani planovi, rokovi i budžeti, a fokus se sa rasta i razvoja preusmerio na očuvanje stabilnosti, poverenja i kontinuiteta poslovanja.

Upravljanje prodajnom organizacijom u ovom periodu zahtevalo je agilnost i strateško prilagođavanje celog sistema. Ključ je bila **komunikacija** – brza, transparentna i dvosmerna, kako prema timu, tako i prema partnerima. Zato je naš prvi korak bio da razgovor usmerimo na ono što sledi. Zaposlenima smo jasno poručili da će svi zadržati svoja radna mesta, a kupcima da ćemo ispoštovati postignute dogovore. Time smo postavili čvrst temelj za prevazilaženje izazova, koji nije bio definisan kroz rigidne planove, već kroz poverenje i zajedničku orijentaciju ka budućnosti.

Svaki dan donosio je nove informacije – o stanju proizvodnih linija, dostupnosti proizvoda, i na



bazi njih su se kreirali prioriteta. Tim ih je odmah prenosio tržištu. Održali smo ritam komunikacije i agilnost, i vrlo brzo prebacili fokus sa problema na rešenja, čime je i započet proces duboke transformacije naše prodajne organizacije.

Period obnove otvorio je mogućnost da se poslovni model postavi iznova – na svojevrsnom „**belom papiru**“. Umesto povratka na staro, iskoristili smo priliku da preispitamo organizacionu šemu, procese i ustaljene načine rada. Ovo je za rezultat imalo ubranu implementaciju promena koje su ranije bile planirane, ali i otvorilo prostor za inovacije koje bi u stabilnim uslovima možda još čekale pravi trenutak.

Transformacija je obuhvatila tri ključna segmenta:

- **organizacione promene**
- **redefinisanje procesa**
- **jačanje fokusa na kupca.**

U tom okviru formirana je nova struktura prodajne organizacije kroz tri komplementarna pilara – Negotiation, Execution (sa Export funkcijom) i Development (Sales Development i Capability). Promene su imale jasno uporište u ideji da se kompetencije ljudi u timu maksimalno iskoriste, a

kolegama omogućiti razvoj i rast unutar sistema. Posebna pažnja posvećena je kulturi dijaloga i razmeni iskustava. Redovni kvartalni sastanci celokupnog prodajnog tima postali su platforma za deljenje rezultata, najboljih praksi i otvorenu diskusiju o izazovima. Takva transparentnost podstakla je zajedništvo i ubrzala proces učenja kroz saradnju. Dodatno, na nivou srednjih struktura, mesečni sastanci KA i LKA menadžera omogućili su snažniju povezanost terenskog i kancelarijskog segmenta, čime je unapređen i sam proces donošenja odluka.

U domenu procesa, fokus je bio na jednostavnosti i efikasnosti. Redefinisana je RTM (Route to Market) model, unapređena bonus šema za terenske timove, optimizovani standardi egzekucije i uveden sistem praćenja koji omogućava brže i preciznije reakcije. Paralelno, unapređena je „pack & price“ arhitektura Plazme i otvoreni novi prodajni kanali. Sve izmene imale su zajednički cilj – oslobađanje resursa za ono što u prodaji ostaje suština: kupac.

Interna efikasnost omogućila je jače partnerstvo sa tržištem. Jedan od najznačajnijih primera bila je Customer konferencija, koja je na jedinstven način spojila kompaniju i sve ključne kupce kroz otvoren dijalog o strategiji, ciljevima i obostranim koristima. Takav pristup doveo je do bržih i konstruktivnijih pregovora, ali i do dubljeg razumevanja potreba tržišta. Sve promene – od strukture do procesa – bile su usmerene na to da se bolje razume, podrži i unapredi iskustvo kupca.

Danas, **Bambi** ne samo da je povratio operativnu stabilnost, već je iz ovog procesa izašao kao organizacija sa modernijim prodajnim modelom, unapređenom internom komunikacijom i snažnijom tržišnom pozicijom. Iskustvo koje je započelo kao test otpornosti, preraslo je u primer kako se iz izazova rađa nova vrednost – vrednost zasnovana na timskom radu, znanju, poverenju i sposobnosti da se promene pretvore u trajnu prednost.

PRODAJA NIJE ZA ONE KOJI SAMO JURE TARGET

U vremenu zahtevnih kupaca, tržišnih kriza i pritiska na profit, pravi sales lider ne prodaje samo proizvod — on vodi kupca, tim i tržište kroz promene.

PRODAJNE VEŠTINE

Pregovaranje

U izazovnim vremenima svi kupci su zahtevni. Znamo da je na tržištu borba za profit, udeo, vidljivost, ali se lično trudim da pregovorima upravo ne pristupam kao borbi, već kao stvaranju dugoročnih vrednosti za obe strane. Ono u šta čvrsto verujem, i na šta sam ponosan da je i moj tim usvojio, to je da ne koristimo po automatizmu oprobana rešenja i prodajne tehnike, već da se pre svega fokusiramo na razumevanje potreba kupca pre predlaganja bilo kakvog rešenja. Jer svaki kupac je „priča“ za sebe, a njihova jedinstvenost ide i do toga da ga razumete i lično, šta je njegova dugoročna strategija, ko mu je glavna konkurencija, mnogo faktora treba uzeti u obzir, ali smatram da se upravo u tome i ogledaju uspešne prodajne veštine. Naglasio bih i da pregovori zapravo počinju i pre prvog sastanka, zato je važno uložiti vreme u dobru pripremu i analizu. Uvek se setim situacije kada je kupac insistirao na nižoj ceni, ali sam ponudio dodatnu vrednost kroz bržu implementaciju i edukaciju, što je omogućilo obostrano zadovoljstvo. Sposobnost slušanja se čini kao nešto što se podrazumeva, ali u današnje vreme nije česta. Saslušati i biti fleksibilan, to je win-win rešenje.

A kada je primer koji sam naveo u pitanju – suviše je reći da naša saradnja traje godinama i sve je čvršća.

Zatvaranje prodaje

Znam da je ovo kolegama iz industrije ume da bude bolna tačka u radu. Ali upravo zbog toga sam zahvalan na tome da radim u okruženju gde seniori mogu da svoje znanje prenesu u kontrolisanim uslovima na mlađe kolege i od samih njihovih početaka stvore bazu za uspešna zatvaranja prodaje. U ovom procesu koristim tehničke signale, sumiranje vrednosti i eliminisanje prepreka za odluku.

Ukoliko kupac okleva postavljam pitanja koja otkrivaju nedoumice i fokusiram se na benefite rešenja u odnosu na njihove potrebe. ipak, pored sopstvenog samopouzdanja i strpljenja koje je neophodno u ovom procesu, veoma je važno balansirati i voditi kupca ka odluci bez pritiska.

Postavljanje pitanja (SPIN, consultative selling)

Na početku je najznačajnije fokusirati se na otvorena pitanja – počevši od situacije, implikacije i potrebe za rešenjem. Ovde je ponovo značajno ne ući u šablon, već znati



celokupan kontekst, pokazati analitički pristup, sposobnost prilagođavanja razgovora i usmeriti pitanja na konkretne potrebe kupca i polja za njegovo unapređenje.

Storytelling i prezentacione veštine

Storytelling – popularna reč, i činjenica – oprobana u stvarnosti kao važan faktor prodaje. Ipak, storytelling mora biti vezan za stvarne rezultate, uspešne primere i emotivni element koji kupca angažuje. Samo ova kombinacija dovodi do rezultata.

Prezentacije prilagođavam interesima publike, primarno koristeći vizuale i jasnu strukturu. Recimo, za direktora finansija i direktora marketinga prezentacija je skoro potpuno različita: za prvog se fokusiram se na ROI i brojke, dok su za drugog u fokusu storytelling i uticaj na brend. Osim sposobnosti prilagođavanja komunikacije, veština je u angažovanju publike, da vas zaista čuju, da razumeju šta govorite i hoćete, da pronađu zajedničku vrednost i da znaju da zajedno činite tim koji pobeđuje.

Motivacija zaposlenih u turbulentnim vremenima

U turbulentnom periodu uveli smo dnevne kratke sastanke koji timu daju dodatni osećaj sigurnosti i znak da je sve pod kontrolom. Takođe, uveli smo i dodatni sistem priznanja, što je povećalo timsku energiju i prodajne rezultate. Kako u dobrim tako i izazovnijim vremenima, nije dovoljno biti samo ekspert i autoritet po hijerarhiji, već pokazati empatiju i liderstvo, kao i praktične metode motivacije.

Psihologija kupovine

Pre svega je važno razumevanje kupčevih emocija, strahova i želja, a u skladu sa tim kreiranje rešenja i uticanje na njegovu odluku. Nikada se ne bojim da prikažem razumevanje, emocionalnu inteligenciju i sposobnost analize kupčevog ponašanja.

U ovom procesu bih istakao i primenu principa reciprociteta, društvenog dokaza, oskudice i

autoriteta.

U slučaju kada nam se desilo da je kupac neodlučan i kada je jasno da želi jaču potvrdu onoga što nudimo, pribegli smo korišćenju studije slučaja iz njegove industrije i naglasili prednosti koje konkurencija ne nudi.

VOĐENJE VIŠE TRŽIŠTA

Regionalni pristup i lokalna prilagođenost

Moj pristup je da zadržim jedinstvenu stratešku osnovu, ali način realizacije uvek prilagodim lokalnim uslovima – tržišnim kanalima, kulturi i fazi razvoja brenda. Dakle, strategija je ista, ali egzekucija uvek ima lokalni pečat.

Usklađivanje i prioritizacija

Kod različitih tržišta, ključ je u jasnom postavljanju prioriteta. Fokusiram se na potencijal i investicioni kapacitet svakog tržišta, ali tako da svako oseća da doprinosi regionalnom rezultatu. Tržišta ne tretiram po veličini, već po potencijalu da naprave razliku.

Motivacija tržišta i lokalnih timova

Manja tržišta motivišem kroz priznavanje doprinosa i vidljivost u regionalnom kontekstu. Gradim „ownership mindset“ – svaki tim oseća da je deo šire priče i da se njihov rezultat vidi i vrednuje. Verujem da najbolji rezultati dolaze kada ljudi osećaju da su važni i da imaju prostor da predlažu.

Matrix struktura i komunikacija

U matrix okruženju balansiram između globalnih smernica i lokalne realnosti. Ključ uspeha je proaktivna i transparentna komunikacija – jasno definisanje očekivanja prema obe strane (regionalnim funkcijama i lokalnim timovima). Često kažem da u matrixu ne čekaš instrukciju – već postavljaš okvir, komuniciraš jasno i tražiš sinergiju.

Kros-funkcionalna saradnja

Prodaja ne može biti izolovana: zato usklađujem aktivnosti sa marketingom, lancem nabavke i finansijama. Redovni cross-market i cross-function sastanci osiguravaju sinhronizaciju i efikasnost. Najveći efekat dolazi kada svi u lancu razumeju zajednički cilj.

Upravljanje distributerima i standardizacija

Uspostavljam jasne KPI, standarde i reporting, ali promovišem razmenu najboljih praksi među tržištima. Tako se uspešni modeli iz jednog tržišta prenose na ostala. Dakle, regionalna konzistentnost, ali lokalna fleksibilnost – to je balans.

Kultura i međuljudski odnosi

Poštujem različite kulture i načine rada, prilagođavam komunikaciju i stil vođenja. Trudim se da uvek negujem poverenje, otvorenost i konkretne dogovore, a razlike ne posmatram kao prepreku, već kao snagu regiona.

Krizne situacije i agilnost

Kada se tržište suoči sa krizom (ekonomski, logistički ili tržišno), reagujem brzo – prioriteta, resursi i podrška se odmah preusmeravaju. Brzina reakcije i koordinacija su presudne – to razlikuje dobrog od odličnog lidera.

Zaključak – moj regionalni stil liderstva

Verujem u balans između discipline i fleksibilnosti.

Uspostavljam jasne standarde, ali omogućavam lokalnim timovima da ih ostvare na svoj način. To donosi angažovanost, poverenje i održive rezultate.

IZAZOVI

Kontekst i izazovi

U poslednjim godinama, tržišta Srbije, Kosova i Makedonije prolaze kroz periode sa čestim promenama uredbi, fiskalnih mera, ograničenja cena i logističkih barijera. To je direktno uticalo

na prodaju, planiranje i operativnu efikasnost. Ipak, znamo i da je svaka kriza ujedno i prilika i zato je treba iskoristiti kao teren za inovacije, promene, nove modele rasta, kao i test za tim i njegovo unapređenje.

Način prevazilaženja izazova

Ključ uspeha bio je brza adaptacija i koordinacija između tržišta, distributera i centralnih funkcija. U Srbiji je portfolio prilagođen kategorijama sa većom dostupnošću, dok je u Makedoniji, Crnoj Gori i na Kosovu ostvarena snažna saradnja sa partnerima radi stabilnosti snabdevanja. Paralelno je pojačana komunikacija sa kupcima i partnerima – transparentno i proaktivno.

Uloga tima i liderstva

Tokom promena bilo je ključno održati fokus i motivaciju ljudi. Otvorena komunikacija, jasno objašnjenje situacije i plan akcije pomogli su da se zadrži poverenje. Svaki mali uspeh je prepoznat i podeljen regionalno kako bi timovi osetili da njihov trud pravi razliku.

Kako vidimo ljude u izazovnim vremenima

Izazovna vremena jasno pokazuju karakter tima. Fleksibilnost, otvorenost i pozitivan stav postaju ključne vrednosti. Kao lider, fokusiram se da osnažim tim, dajem podršku i pravac, a ne dodatni pritisak. Empatično vođstvo je ključno u održavanju stabilnosti i fokusa.

ZAKLJUČAK

U periodima regulatornih i tržišnih promena, ključ nije samo u planiranju, već u brzini prilagođavanja i ljudskoj otpornosti. U Srbiji i Makedoniji smo pokazali da stabilni rezultati dolaze iz stabilnih timova – onih koji dele informacije, razumeju širu sliku i ostaju fokusirani na zajednički cilj. Prodaja je za mene mnogo više od rezultata, to je kombinacija analitike, odnosa i instinkta. Kada se uklope ove tri stvari, uspeh postaje pitanje doslednosti, a ne slučajnosti.

RETAIL U VREMENU PREOKRETA



Dimitrije Stojanović

GENERALNI DIREKTOR
GOMEX



Kada u maloprodaji provedete dovoljno godina, shvatite da se industrija ne menja naglo, sve dok se u jednom momentu ne promeni, i to baš tako – naglo. Godinama gradite sistem navika, ritma i stabilnosti, a onda jednoga dana realnost je da se tržište ubrzalo više nego procesi, da su se očekivanja kupaca preokrenula brže nego navike tima i da se sve što ste mislili da znate o maloprodaji promenilo pred vašim očima. Upravo tako izgleda poslednja decenija našeg posla: svet koji iz stabilnosti ulazi u konstantni preokret, a lideri koji dnevno uče više nego što su nekada učili mesecima i godinama.

Pre samo jedne do jedne i po decenije, food retail industrija je bila definisana prepoznatljivom stabilnošću. Prodavnice su imale ritam koji se menjao polako, kupci su bili predvidivi, navike jasne, a tržište uglavnom linearno. Očekivanja su bila razumljiva. Trgovina i logistika su se oslanjale na pouzdane rutine, a promene su bile moglo bi se reći pre evolutivne, nego revolucionarne.

Danas živimo u potpuno drugačijem svetu. Food retail više nije industrija predvidljivosti, već industrija adaptacije i brzine. Tržište je danas nalik okeanu posle uragana, ništa nije stabilno,



ništa nije unapred poznato, i ništa se više ne može osloniti na rutinu. Tržište se menja brže nego procesi, tehnologija brže nego navike, kupci brže nego sistemi. Promena je jedina konstanta.

U poslednjih nekoliko godina retail je postao tehnološki intenzivniji nego ikada. AI predviđa potražnju, automatske narudžbine optimizuju zalihe, digitalni alati smanjuju greške, a podaci postaju gorivo odluka. Tehnologija nesumnjivo ubrzava procese: smanjuje vreme, povećava preciznost i omogućava prodavnicama da budu efikasnije nego ikad, ali ne može da zameni ono što kupac očekuje, ljudski smisao.

Sistem može da izračuna idealnu narudžbinu, ali ne može da objasni timu zašto je taj redosled optimalan. Algoritam može da predvidi pad prodaje zbog lošeg vremena, ali ne može da umiri kupca koji reklamira proizvod. Najuspešnije organizacije razumeju da tehnologija daje brzinu, ali ljudi daju smisao. Te dve stvari nisu u sukobu, one čine celinu. Tehnologija je motor, čovek je (još uvek) vozač. Kupac na kraju pamti iskustvo vožnje, ne pamti kako izgleda motor.

To se najbolje vidi u praksi. U jednoj prodavnici u manjem mestu, AI sistem

je savršeno predvideo rast potražnje za pićima zbog lepog vremena, ali je menadžer trebovao dodatnu količinu samo zato što je znao da se sutradan održava velika seoska slava. Rezultat? Prodavnica je ostvarila 37% veću prodaju tog vikenda. AI je odradio posao brzo i precizno, ali čovek je odradio ono što algoritam ne može, razumeo kontekst, zajednicu i ritam lokalnog života. To je suština modernog retail-a: AI predviđa, čovek objašnjava, dodaje kontekst, dodaje smisao.

Ne menja se samo tehnologija, menja se i kupac i to brže nego što sistemi stižu da ga prate. Kupac je postao digitalno pismeniji, emocionalno zahtevniji, tržišno nestrpljiviji i daleko manje lojalan nego ranije. Kupci su u situaciji da preispituju gotovo svaku odluku. Nisu samo cene porasle, porasla je i svest o alternativama. U svetu 40–60% kupaca već rotira između tri ili više lanaca. Isti signal se vidi i kod nas.

Ono što se najviše promenilo jeste emocionalna logika kupovine. Kupac danas dolazi u prodavnicu ne samo da kupi, već da izbegne zamor, konfuziju i gubitak vremena. U takvom okruženju, brzina postaje neophodna. U

retail-u svaka sekunda ima svoju cenu. Kupac primećuje da li je čekao tri ili trideset sekundi, da li je našao proizvod odmah ili je morao da kruži oko gondola, da li je prodavac reagovao pravovremeno ili ga nije bilo nigde. Brzina se vidi odmah i odmah utiče na prodaju.

Ali poverenje je potpuno druga kategorija. Ono se gradi sporije, u sitnim, često nevidljivim trenucima: kada su cene tačne, kada prodavnica izgleda isto i ponedeljkom i subotom, kada zaposleni zna odgovor na pitanje kupca, kada kupac oseti da ga neko zaista vidi.

Brzina je operativna veština. Poverenje je strateška disciplina. Brzina nam donosi transakciju. Poverenje donosi povratak kupca. I zato je najveća umetnost maloprodaje u spajanju efikasnosti koja se meri sekundama i poverenja koje se gradi godinama.

Zato retail odavno više nije borba cena. To je borba za poverenje. Poverenje da je cena fer. Poverenje da je proizvod svež. Poverenje da je preporuka iskrena. Poverenje da će problem biti rešen bez nepotrebne tenzije. Poverenje da prodavnica brine o kupcu i onda kada je gužva. Kupci su istovremeno i racionalni i emotivni, cenovno su izuzetno osetljivi, ali iskustvu kupovine pridaju veliku vrednost. U Srbiji se to vidi svakog dana: kupac će možda otići u drugi objekat zbog akcije, ali će se vratiti tamo gde je doživio pristojnost, predvidljivost i poštovanje. Tamo gde je izgrađeno poverenje.

To sam nedavno ponovo video u praksi. U jednoj prodavnici stariji gospodin traži ulje. Prodavac samo nezainteresovano odmahne rukom „Tamo,

niže“. Gorak okus u ustima. Nema veze sa cenom. Ima veze sa tim što se gospodin nije osetio viđenim. Dva dana kasnije druga prodavnica, potpuno druga slika. Prodavačica ne samo da pomaže ženi da pronađe bezglutensko brašno, već joj daje iskrenu preporuku „Ako volite kolače, probajte ovo, malo je skuplje, ali se kupci vraćaju po njega.“ I žena je kupila. Ne zato što je cena dobra. Nego zato što se neko potrudio.

U malim razlikama se krije velika istina: prodavnica je mesto gde strategija postaje stvarnost.

Strategija može da bude briljantna, vizuelno perfektna, tehnološki podržana, ali ako prodavnica živi u ritmu improvizacije, sve nestaje. Videli smo mnogo puta: planogram savršen na papiru, ali u praksi artikli poređani po ličnoj logici; narudžbine automatizovane, ali ručno ispravljane bez razumevanja; loyalty aplikacije inovativne, ali retko ponuđene kupcima. Nije to pad sistema, to je pad kulture. U retail-u sve može da se kopira: cena, format, promocija, asortiman, dizajn... Ali kultura ne može.

Kultura počinje onog trenutka kada lider uđe u prostoriju. Prodaja počinje onog trenutka kada kupac pređe prag prodavnice. Ako se ova dva trenutka ne dodiruju kroz zajedničke vrednosti, teško da će sistem rasti.

I tu dolazimo do druge velike istine: maloprodaja je industrija u kojoj liderstvo odlučuje više nego tehnologija, više nego cena, više nego format.



Liderstvo koje je funkcionisalo pre dvadeset godina danas se raspada već u prvoj smeni. Današnja industrija ne traži rukovodioce, već ljude koji vode, i to vode ljudski, jasno, empatično, a ipak odlučno. Moderni lider mora da bude inteligentan na novi način: mora da razume emocije ljudi, strahove timova, dinamiku generacija, ritam prodavnice i psihologiju kupaca. To nije dodatna, poželjna osobina, to je osnova. Jedan od najvećih sistemskih izazova retail-a je što većinu rukovodilaca u maloprodajnoj mreži gradi kroz operativu. To su vredni ljudi, dobri poznavaoци posla, praktičari. Danas je potrebno i više od toga: emocionalna inteligencija, jasnoća komunikacije, sposobnost koučinga, donošenje odluka na osnovu podataka, tehnološka pismenost, spremnost na promenu,....

Prodavnica savršeno meri liderstvo. Ona pokazuje da li tim radi u ritmu ili improvizuje; da li razume prioritete ili gasi požare; da li kupac oseća toplinu ili tenziju. Prodavnica nikada ne reaguje na PowerPoint, ona reaguje na ponašanje lidera. Čuvena rečenica "Kultura jede strategiju za doručak" u retail industriji bi mogla da se preformuliše u "Prodavnica jede strategiju za doručak."

Prodavnice su živi organizmi. Kada lider vodi jasno, prodavnica je mirna, stabilna i predvidiva. Kada ne vodi, strategija se raspada kroz promašena trebovanja, nedostatak proizvoda, otpis, loš raspored smena, nezadovoljne ljude, jednom rečju improvizaciju koja jede rezultat.

Dobar menadžer se ne meri brojem sastanaka, već time kako prodavnica izgleda u delu dana kada je najveća gužva, koliko je tim smiren tokom inventara i da li kupac dobija osećaj da ulazi u organizovan sistem, a ne u improvizovanu scenu. Zato je prodavnica uvek ogledalo lidera. Ako lider vodi jasno, strategija se vidi na svakom metru police.

Timovi u prodavnicama danas nose sve veći pritisak, i to ne samo fizički, već i psihološki. Imamo novu generaciju radne snage. Ljudi žele smisao, razvoj, jasne kriterijume, emocionalno zdravo okruženje i lidere koji razumeju ko su i kakav pritisak trpe. Žele podsticajnu kompanijsku kulturu.

I žele poverenje. Baš kao i kupci.

Posle svih ovih godina u ovoj industriji i svih promena, ako bih morao da suštinu maloprodaje svedem na jednu misao, ona bi bila jednostavna: Poverenje. Retail koji ne gradi poverenje iznutra ne može da ga prodaje spolja.

KUPAC SE PROMENIO – DA LI SE PROMENIO I VAŠ PRODAVAC?



Pavle Šćepanović
DIREKTOR PRODAJE
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD



To znači da klasičan pristup prodaji sve manje funkcioniše i da nešto mora da se menja.

Kupac dolazi informisan

Kupci danas ne traže prodavce, već konsultante, odnosno prodajne savetnike. Očekuju sagovornika koji razume njihov biznis, prepoznaje probleme i pomaže im da donesu kvalitetniju odluku. Razlika je jednostavna: da li pričate o svom proizvodu ili o njihovom rezultatu?

Više ljudi učestvuje u donošenju odluke

Dodatnu kompleksnost donosi činjenica da odluke više ne donosi samo jedna osoba. U proces odlučivanja sada su uključeni finansije, operativa, menadžment – svako sa svojim kriterijumima i svojim željama. Uspešan prodavac danas mora da zna kako da komunicira vrednost na više nivoa, ne samo jednoj osobi.

Kupac meri vrednost, ne cenu

Cena više nije jedini kriterijum. Kupci sve više razmišljaju o vrednosti – o povratu investicije

(ROI), dugoročnim efektima i rizicima odluke. Oni prodavci koji umeju da kvantifikuju vrednost, a ne samo da brane svoju cenu, imaju jasnu prednost odnosu na druge.

Proces kupovine je duži i kompleksniji

Istovremeno, proces kupovine postaje duži i kompleksniji. Više analiza, više internih usaglašavanja i više koraka između ponude i odluke. Prodavac više ne može da bude pasivan učesnik – mora da vodi proces, postavlja pitanja, aktivno sluša i pomaže kupcu da napreduje kroz proces donošenja odluke.

Poverenje je ključna valuta

Poverenje postaje ključna valuta. Poverenje se ne gradi samo odnosom između kupca i prodavca, već i stručnošću, doslednošću i načinom komunikacije. Kupci biraju da kupuju od onih u koje imaju sigurnost, a ne samo one koji nude najbolju cenu.

Digitalna komunikacija menja odnos

Dodatni izazov donosi i digitalizacija



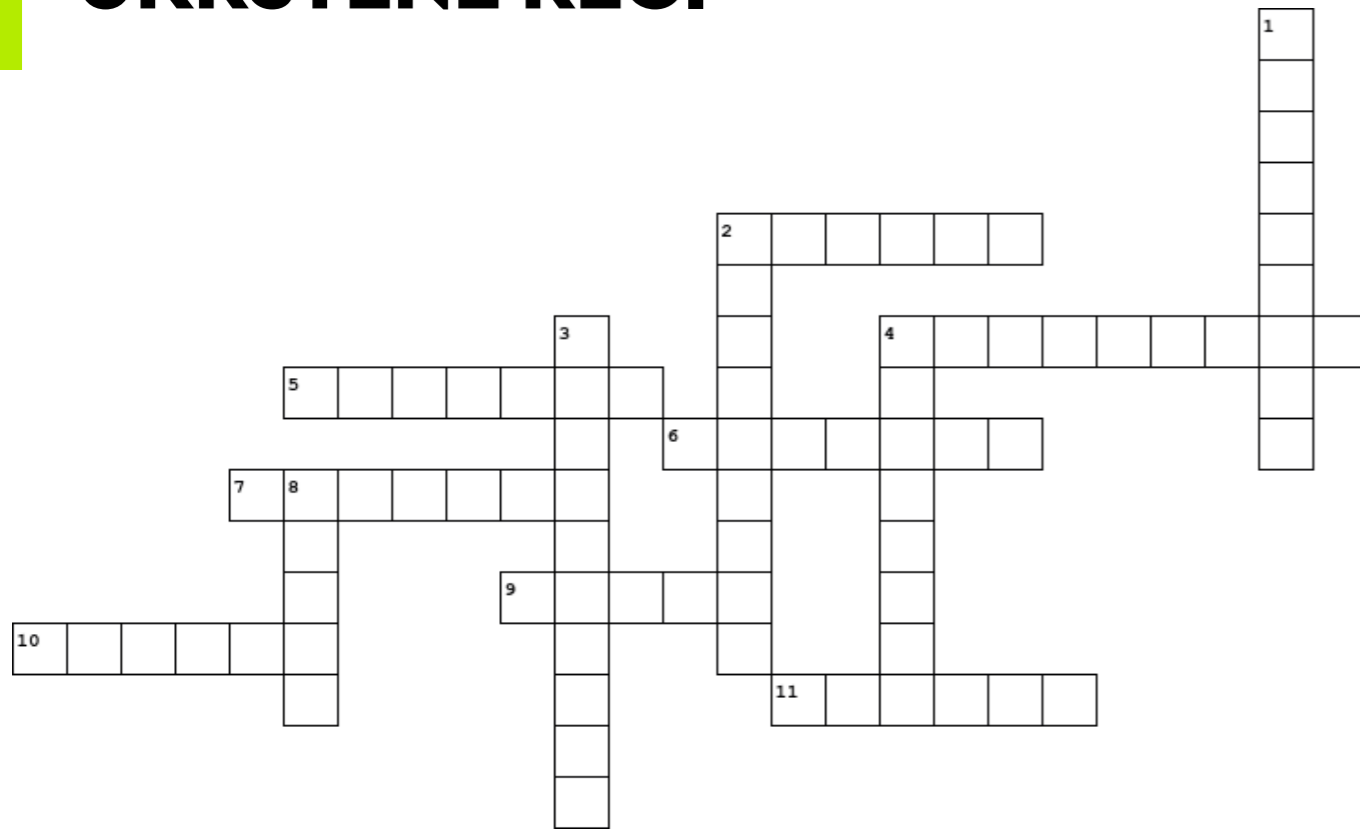
komunikacije. Sve više interakcije se odvija putem e-maila, online sastanaka, Teams-a, LinkedIn-a... To znači da prodavci moraju da nauče kako da ostave jak utisak i bez fizičkog prisustva – kroz jasnoću, strukturu i relevantnost poruke.

Brzina i dostupnost postaju standard

Na kraju, brzina postaje standard. Kupci očekuju brze odgovore i dostupnost informacija gotovo u realnom vremenu. Kašnjenje više nije samo loša praksa – često znači izgublenu priliku za prodaju.

Zato je pravo pitanje danas: ako se kupac promenio, da li se promenio i vaš prodavac? Jer oni koji se ne prilagode – neće izgubiti samo prodaju. Izgubiće i mesto za stolom.

UKRŠTENE REČI



HORIZONTALNO

- 2. Pravni dokument koji definiše uslove i obaveze između prodavca i kupca.
- 4. Kompletan asortiman proizvoda koje prodavac ima u ponudi.
- 5. Okruženje gde se susreću ponuda i tražnja za određenim proizvodima ili uslugama.
- 6. Faza u prodajnom procesu u kojoj se pregovori privode kraju i dolazi do finalizacije dogovora odnosno zaključenja prodaje.
- 7. Štampani ili digitalni materijal koji predstavlja proizvode, usluge ili kompaniju na jasan i pregledan način.
- 9. Područje na kojem prodavac radi i obilazi klijente.
- 10. Pisani predlog rešenja koji se šalje klijentu.
- 11. Unapred definisan cilj prodaje koji prodavac treba da ostvari u toku godine.

VERTIKALNO

- 1. Organizacija i upravljanje tokom kretanja robe – od nabavke, preko skladištenja, do isporuke kupcu.
- 2. Prodaja dodatne količine proizvoda uz inicijalnu porudžbinu.
- 3. Način na koji se plan sprovodi kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi.
- 4. Primedba koja sprečava kupca da donese odluku.
- 8. Popust na cenu proizvoda ili usluge koji prodavac odobrava kupcu, najčešće zbog količine, lojalnosti ili uslova saradnje.

REŠENJE: HORIZONTALNO: (2) Ugovor, (4) Portfolio, (5) Tržište, (6) Closing, (7) Brošura, (9) Teren, (10) Ponuda, (11) Target
VERTIKALNO: (1) Logistika, (2) Upselling, (3) Strategija, (4) Prigovor, (8) Rabat





25

**GODINA
SA VAMA**

www.mcb.rs
www.sales-kongres.rs